

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

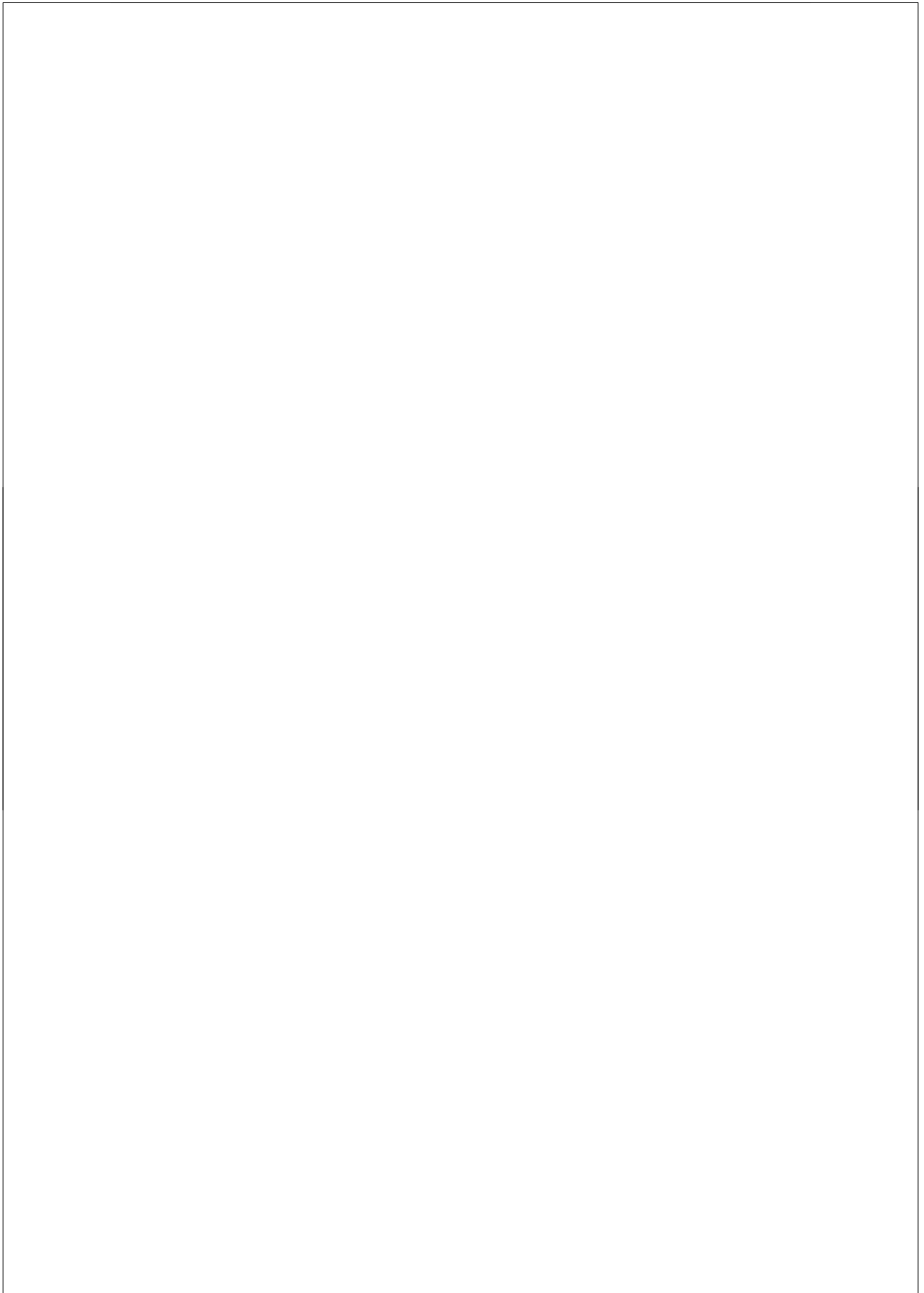
The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/74856>

Please be advised that this information was generated on 2018-07-08 and may be subject to change.

Management *en*
levensbeschouwing
in Nederland



Management *en*
levensbeschouwing
in Nederland

Tom van den Belt
Joop Moret

Barneveld
2010

ISBN 978-90-814847-1-8
NUR 801

Uitgever: Beltom Advies, Barneveld
www.beltomadvies.nl
Drukker: Ipskamp Drukkers BV, Enschede

© 2010 Tom van den Belt en Joop Moret

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

Management *en levensbeschouwing* in Nederland

*een onderzoek naar opvattingen van managers in Nederland over
de stijl van leidinggeven en HRM-beleid in relatie tot hun levensbeschouwing*

een wetenschappelijke proeve op het gebied van
managementwetenschappen

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor
aan de Radboud Universiteit Nijmegen
op gezag van de rector magnificus prof. mr. S.C.J.J. Kortmann
volgens besluit van het College van Decanen
in het openbaar te verdedigen op donderdag 14 januari 2010
om 13.00 uur precies
door

Thomas van den Belt
geboren op 1 september 1956
te Rijssen

en

Johannes Pieter Moret
geboren op 7 december 1939
te Voorschoten

Promotores:

prof. dr. W.F. de Nijs
prof. dr. P.J.M. Verschuren

Manuscriptcommissie:

prof. dr. F. Huijgen
prof. dr. R. ten Bos
prof. dr. J.J. Graafland, Universiteit van Tilburg
prof. dr. ing. T.W. Hardjono, Erasmus Universiteit Rotterdam
prof. dr. J. Hoek, Theologische Universiteit Kampen

Voorwoord

De wapenspreuk van de Radboud Universiteit Nijmegen luidt: IN DEI NOMINE FELICITER¹. Wij veronderstellen dat deze spreuk zelden zo van toepassing is geweest op een wetenschappelijk werk als op ons onderzoek en het schrijven van dit proefschrift. Hiermee doelen we zowel op de inhoud van de studie alsook op het gehele proces.

Voor wat betreft de inhoud is het niet zo moeilijk om de relatie te leggen. In het gehele proces heeft met name het begrip ‘voortgaan’ een centrale plaats ingenomen. We hebben ons af en toe de vraag gesteld of we zouden doorgaan met onze studie. Gelukkig hebben we elkaar steeds kunnen bemoedigen en stimuleren, zodat we uiteindelijk tot dit resultaat hebben kunnen komen. We zijn dit proces vele jaren geleden gestart, zonder te weten wat ons te wachten stond.

Het schrijven van dit proefschrift en het gehele onderzoeksproces was voor ons ‘een bijzondere zoektocht’. Zonder de hulp van een groot aantal personen zou dit proefschrift nooit zijn verschenen. Onze dank gaat dan ook uit naar iedereen die direct of indirect een bijdrage heeft geleverd aan het tot stand komen van dit mooie boek. Zij hebben het mogelijk gemaakt ons doel te bereiken!

Prof. dr. W.F. de Nijs stimuleerde ons bijzonder in de opbouw van het wetenschappelijke debat. Hij begeleidde ons vanaf het begin bij het bepalen van de kernbegrippen en de onderzoeksopzet. Zijn adviezen zijn voor ons van groot belang geweest bij de theorievorming.

Aan prof. dr. P.J.M. Verschuren zijn we veel dank verschuldigd voor zijn geduld met ons. Veelvuldig hebben wij van zijn methodologische kennis en ervaring gebruik mogen maken. Zijn kritisch commentaar op elk onderdeel van ons manuscript zullen we niet vergeten. Het was te allen tijde zeer leerzaam, hoewel het ons soms dicht bij een depressie bracht. Zijn heldere kritiek en formuleringen rond de methodische opzet van ons onderzoek was van groot belang. De beide promotores hebben ons ook in de laatste fase van het onderzoek gestimuleerd om deze boeiende studie af te ronden.

Drs. Pieter van Groenesteijn heeft ons op weg geholpen met het SPSS-programma. Regelmatig hebben we hem om advies gevraagd bij de dataverwerking en commentaar op de beschrijving van de analyses.

Dr. Peter Blokhuis heeft als vriend en collega een stimulerende bijdrage geleverd door het manuscript op onderdelen van de nodige kanttekeningen te voorzien. Ook in kritische fasen van ons onderzoek heeft hij met ons meegedacht.

¹ Mogen wij in Gods naam gelukkig voortgaan.

De heer Binne Roorda heeft verschillende manuscriptversies van het proefschrift op de Nederlandse taal gecorrigeerd, waardoor we aan de promotores leesbare teksten konden aanbieden.

We bedanken drs. Suze An van den Belt, die nauwgezet de onderzoeksdata heeft 'ingeklopt'. Ze heeft de lay-out van vele versies van het manuscript bewerkt. Voor het letterlijk uittypen van alle interviews zijn we Eva Marie van der Sluijs - van den Belt dankbaar, een echt 'monnikenwerk'.

Gert-Jan Kraaikamp, de toegangspoort naar de bibliotheken, willen we bedanken voor de levering van de grote hoeveelheid wetenschappelijke literatuur. Altijd weer stond hij, met zijn medewerkers Vera en Miranda, belangstellend klaar. Ook Elise van den Belt willen we bedanken voor de aanlevering van veel belangrijke wetenschappelijke artikelen.

Drs. Lisette Verhoeven heeft ons door haar kritisch en opbouwend commentaar bijzonder geholpen om de teksten op het niveau van een academisch betoog te brengen. We zijn haar zeer erkentelijk. Ook ing. Dick van Bodegraven danken we voor zijn opbouwend commentaar op ons manuscript.

We willen de directieleden van de christelijke werkgeversorganisaties bedanken voor hun bereidheid mee te werken aan het onderzoek. Zij hebben hun leden gestimuleerd de uitgebreide vragenlijst in te vullen en dat heeft er zeker toe bijgedragen dat we veel respons hebben gekregen. De directie van de Koninklijke BDU danken we voor het prachtige drukwerk van de vragenlijsten en toebehoren. De Stichting Alfa Omega zijn we erkentelijk voor het financieel mogelijk maken van dit onderzoek.

Ten slotte willen we onze echtgenotes, Evie en Riet, en onze kinderen bedanken. Zij hebben ons de ruimte en gelegenheid geschonken om dit proefschrift tot een goed einde te brengen. Het was in de afgelopen jaren geen geringe opgave, maar we zijn er beiden trots op dat we mede dank zij jullie in ons doel geslaagd zijn.

Als het Laudatio is uitgesproken en het '*Gratias tibi agimus, omnipotens Deus, pro omnibus beneficiis tuis. Qui vivis et regnas per omnia saecula saeculorum*'² heeft geklonken, hebben wij reden om dankbaar af te wachten hoe de voortgang van ons werk zal zijn.

² Almachtige God, wij danken U voor Uw weldaden, U, die leeft en heerst in de eeuwen der eeuwen.

Inhoud

Voorwoord

Introductie	13
1 Theoretische plaatsbepaling	14
a. Theoretische context	14
b. Maatschappelijke context	17
c. Aandacht voor levensbeschouwing en management	18
2 Opzet van het onderzoek	19
a. Doel van het onderzoek	19
b. Centrale onderzoeksvragen	20
c. Onderzoekspopulatie	20
d. Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	20
e. Indeling van het proefschrift	22
 I THEORETISCH KADER	 25
1 Opvattingen vanuit levensbeschouwing over management in Nederland	27
1.1 Inleiding	27
1.2 Weber over de relatie tussen protestantse levensbeschouwing en economisch handelen	28
1.3 Discours over Webers leerstuk van het protestantisme	32
1.4 Protestantisme, katholicisme en verzuiling in de twintigste eeuw	37
1.5 Ontzuiling en secularisatie	41
1.6 Levensbeschouwing en goed werkgeverschap	43
1.7 Samenvattende conclusies	46
 2 Levensbeschouwing, leiderschapsstijl en HRM-beleid	 49
2.1 Inleiding	49
2.2 Christelijke levensbeschouwing	50
2.2.1 Inleiding	50
2.2.2 Protestantse levensbeschouwing	50
2.2.3 Stromingen binnen de gereformeerd-protestantse kerken	54
2.2.4 Katholieke levensbeschouwing	55
2.2.5 Facetten van levensbeschouwing	56
2.3 Leiderschapsstijl	58
2.3.1 Inleiding	58
2.3.2 Ontwikkeling van theorieën over leiderschap	58
2.3.3 Twee dimensies van leiderschap	62
2.3.4 Facetten van leiderschap	66
2.3.5 Hypothesen	72
2.4 HRM-beleid	73
2.4.1 Inleiding	73
2.4.2 Ontwikkeling van theorieën over HRM	76
2.4.3 Twee dimensies van HRM-beleid	81
2.4.4 Theorieën over HRM-beleid	86

2.4.5	Facetten van HRM-beleid	88
2.4.6	Hypothesen	95
2.5	Interacterende variabelen	96
2.6	Leiderschapsstijl en HRM-beleid in één onderzoek	99
2.7	Samenvatting	100
II	ONDERZOEKSONTWERP	103
3	Ontwerp kwantitatief onderzoek	105
3.1	Inleiding	105
3.2	Vragenlijst	105
3.2.1	Samenstelling van de vragenlijst	105
3.2.2	Inhoud van de vragenlijst	107
3.3	Steekproef	114
3.3.1	Onderzoekspopulatie	114
3.3.2	Steekproeftrekking	116
3.4	Respons	117
4	Ontwerp kwalitatief onderzoek	119
4.1	Inleiding	119
4.2	Interviewontwerp	120
4.2.1	Interviewvragen	120
4.2.2	Interviewinstructies	124
4.3	Steekproef	125
III	KWANTITATIEF ONDERZOEK	129
5	Schaalconstructie	131
5.1	Inleiding	131
5.2	Leiderschapsstijl	134
5.3	HRM-beleid	141
5.4	Personeelszorg	150
6	Effect levensbeschouwing	153
6.1	Inleiding	153
6.2	Leiderschapsstijl	155
6.2.1	Effect van religie op leiderschapsstijl	156
6.2.2	Effect van geloofsooriëntatie op leiderschapsstijl	157
6.2.3	Interacterende variabelen	160
6.3	HRM-beleid	162
6.3.1	Effect van religie op HRM-beleid	164
6.3.2	Effect van geloofsooriëntatie op HRM-beleid	165
6.3.3	Interacterende variabelen	168
6.3.4	Personeelszorg	171
6.4	Levensbeschouwelijke inspiratie voor het leidinggeven	173
6.5	Reflectie op het kwantitatief onderzoek	178

IV KWALITATIEF ONDERZOEK	183
7 Interviews met protestantse managers	185
7.1 Inleiding	185
7.2 Analyseprocedure	185
7.2.1 Overzicht van interviews	186
7.2.2 Waardetoekenning	195
7.2.3 Vergelijking van toegekende waarden	198
8 Orthodox-protestantse versus modern-protestantse managers	199
8.1 Inleiding	199
8.2 Statistische vergelijking van managementopvattingen	199
8.3 Inhoudelijke vergelijking van opvattingen	202
8.3.1 Leiderschapsstijl	204
8.3.2 HRM-beleid	212
8.3.3 Vergelijking met het kwantitatief onderzoek	217
8.3.4 Managementfunctie in relatie tot geloof	218
8.4 Verklaring van overeenkomst in managementopvattingen	221
8.5 Verhouding tussen orthodox- en modern-protestanten	223
8.6 Reflectie op het kwalitatief onderzoek	226
V SLOT	229
9 Samenvattende conclusies, reflectie en discussie	231
9.1 Inleiding	231
9.2 Conclusies ten aanzien van het kwantitatief onderzoek	232
9.3 Conclusies ten aanzien van het kwalitatief onderzoek	236
9.4 Reflectie op het gehele onderzoek	237
9.5 Afsluiting	240
10 Summary	243
Literatuur	249
Curricula Vitae	256
Bijlagen	267
Betekenis van gebruikte afkortingen	269
Vragenlijst (van het kwantitatief onderzoek)	271
Betrokken organisaties	285

Introductie

In onze samenleving zijn in de afgelopen jaren – en zeker sinds het ontstaan van de financiële crisis in 2008 – grote vraagtekens geplaatst bij de wijze waarop de leiding functioneert in organisaties en bedrijven. Managers uit diverse bedrijfstakken zijn in het nieuws geweest: van bouw- en energiebedrijven, van supermarktketens, in het bankwezen, in zorg en onderwijs. De kritiek op het management klinkt door in politieke en maatschappelijke discussies, waarbij het gaat over exorbitante bonussen, zelfverrijking, fraude en niet-integer voorbeeldgedrag van managers. Deze ‘immorele’ praktijken van managers hebben ertoe geleid dat de maatschappelijk vraag naar transparantie en verantwoording steeds sterker wordt. Uit dit maatschappelijke debat blijkt dat een steeds groter strategisch gewicht gegeven wordt aan aandacht voor moraliteit en zingevingvragen binnen de bedrijfsprocessen (Cooymans en Hintzen, 2000; Graafland, Kaptein en Mazereeuw – van der Duijn Schouten, 2006). Moraliteit en zingevingvragen hebben hoe dan ook een relatie met levensbeschouwing. Dit vormt de basis voor ons proefschrift: een onderzoek naar de relatie tussen management en levensbeschouwing in Nederland.

We vragen ons af of de inzichten van de managementwetenschappen of de boodschappen van de managementgoeroes ruimte hebben gecreëerd voor de invloed van de levensbeschouwing van de manager bij het leiden van de organisatie. Hebben de inspanningen van de christelijke werkgeversorganisaties merkbaar effect in de praktijk van christelijke managers? Het is de vraag of de opvattingen over christelijk management werkelijk inhoud aan de managementpraktijk geven of holle frasen blijken te zijn.

Als gevolg van de maatschappelijke ontwikkelingen – zoals individualisering en marktliberalisering – veranderen organisaties, worden zij anders georganiseerd en anders theoretisch begrepen. De maatschappij verandert voortdurend en daarmee ook de organisatiekunde en managementwetenschappen. Ander leiderschap is tengevolge hiervan vereist: organisaties hebben niet alleen behoefte aan functionarissen die rationeel – bedrijfsefficiënt – hun werk doen, maar aan personen die de gemeenschappelijke waarden belichamen en uitdragen en hun medewerkers inspireren. De organisatiekunde kenmerkte zich door een voorkeur voor de rationele organisatievorm en het bijbehorende personeelsbeleid, dat vaak werd aangeprezen als efficiënt en effectief. Deze visie werd aan het eind van de twintigste eeuw beschouwd als een belangrijke hinderpaal voor succesvol ondernemen en moest plaatsmaken voor moderne organisatieconcepten, waarbij de nadruk ligt op de persoonlijke kwaliteiten van de leider en daarnaast op vertrouwen en betrokkenheid van medewerkers in de organisatie.

De hiervoor beschreven maatschappelijke en wetenschappelijke ontwikkelingen worden in deze Introductie kort, als inleiding op ons onderzoek, besproken. Dit hoofdstuk bestaat uit twee delen. Het eerste deel, een theoretische plaatsbepaling, schetst de wetenschappelijke achtergrond en thematiek van het onderzoek. Het tweede deel geeft het doel en de opzet van het onderzoek weer, met de centrale onderzoeksvragen, de relevantie van het onderzoek en de indeling van het proefschrift.

1. Theoretische plaatsbepaling

De theorievorming en ontwikkeling van opvattingen over het leidinggeven aan organisaties bevindt zich binnen twee ‘contexten’, namelijk a. de theoretische context (wetenschappelijk en niet-wetenschappelijk) en b. de maatschappelijke context. De wetenschappelijke theorievorming is gericht op de systematische en rationele benadering van het aansturen van organisaties. De niet-wetenschappelijke theorievorming wordt gekenmerkt door het optreden van managementgoeroes, met gerichtheid op non-rationele, subjectieve aspecten van de persoon van de manager. Deze beide benaderingen in de theorievorming hebben een voortdurende gespannen, maar tevens wederkerig beïnvloedende, verhouding met elkaar. Volgens De Nijs (2000) heeft de ‘wetenschap’ als kennisleverancier en als fundament van managementpraktijken aanmerkelijk aan betekenis ingeboet en is haar rol steeds meer overgenomen door goeroes en organisatieadviseurs. Hij vindt dat er een ongewenste vervlechting is ontstaan van managementconcepten en wetenschappelijke theorieën, waarbij het bovendien zo is dat managementgoeroes en organisatieadviseurs grote invloed hebben gekregen op de wetenschappelijke agenda (De Nijs, 2000). Wetenschappelijke managementtheorieën moeten een empirisch toetsbaar gehalte hebben en het theoretisch model moet verifieerbare vooronderstellingen en samenhangen vertonen. Binnen de maatschappelijke context vinden we de aandacht van werkgeversorganisaties voor de ethiek van het management. De christelijke werkgeversorganisaties plaatsen dit binnen het kader van de invloed van de levensbeschouwing op het leiden van de organisatie. Bovendien hebben wetgeving, vakbonden en maatschappelijke tendensen veel invloed op de managementopvattingen, ondermeer betreffende medezeggenschap, participatie in besluitvorming en ontwikkelingsbeleid. Aan het eind van dit eerste deel van de Introductie schetsen we de thematiek van ons onderzoek in c. Aandacht voor levensbeschouwing en management.

a. Theoretische context

De ontwikkeling van grootschalige industrieën, als gevolg van de Industriële Revolutie die omstreeks 1890 in Nederland plaatsvond, heeft geleid tot een toenemende aandacht van wetenschappers voor het functioneren van een bedrijf en zijn management. Dit proces is mede de basis voor de ontwikkeling van de wetenschappelijke discipline van de organisatiekunde/bedrijfskunde. Vanaf ongeveer 1900 is er een ontwikkeling zichtbaar van theorieën over organisaties: over het concept van de organisatie, de rol van de bedrijfsleiding en de positie van de werknemers. De visie op de werknemer veranderde van de werknemer als een onmondig individu – een verlengstuk van de machine – tot een medeverantwoordelijk mens en een belangrijke partner in het bedrijf, het menselijk kapitaal.

Een organisatie is hoe dan ook een complex en paradoxaal geheel van doelen, belangen en processen. Om een organisatie te kunnen analyseren en evalueren kan men gebruik maken van een metafoor – of organisatieconcept – als benaderingswijze. Morgan (1992) gebruikt daarvoor de uitdrukking ‘using a metaphore to read and understand organizations’. Hij geeft een aantal metaforen die goed gebruikt kunnen worden om de complexiteit van een organisatie te analyseren. Een metafoor of organisatieconcept geeft een analysemiddel vanuit een specifieke invalshoek, bijvoorbeeld sociaal, juridisch, economisch of ethisch.

Voorbeelden van concepten of metaforen zijn: een organisatie kan gezien worden als een systeem van sociale relaties (met als metafoor: de familie); een organisatie als een geheel van verdeling van macht en het ontwerp van machtsstructuren (politie-staat); een organisatie waarin een groep mensen een andere groep mensen beheerst (voetbalwedstrijd); een organisatie als een machineachtig geheel, waarin alles gericht is op productie (machine). Steeds gaat het bij elke metafoor om de vragen omtrent de aard en inhoud van het subject van de metafoor, het ontstaan en het instandhouden daarvan en de wijze waarop de organisatie in relatie staat tot de sociaal-politieke omgeving. Voor ons onderzoek richten we ons ten behoeve van de analyse van de organisatie op de onderlinge verhouding tussen mensen, zowel in het gedrag van de manager (leiderschapsstijl) als in de beleidsontwikkeling over de inzet van medewerkers (HRM-beleid). We sluiten ons wat dit betreft aan bij de theorievorming van Van Diest (1997).

Van Diest (1997) beschrijft drie organisatieconcepten, namelijk de organisatie als: 1. gesloten systeem; 2. open systeem; 3. geheel van processen. Deze concepten kunnen worden beschouwd als drie fasen in de hiervoor geschetste ontwikkeling van de organisatiekunde. De ontwikkeling beweegt zich van een opvatting over de mechanistische organisatie (gesloten systeem) via een opvatting dat de organisatie een afspiegeling is van de samenleving (open systeem) tot een benadering van een organisatorische organisatie, waarbij de participatie van medewerkers de centrale positie inneemt in het organisatieproces (geheel van processen). Met de beschrijving van deze drie concepten kunnen we een historische plaatsbepaling geven van ons onderzoek.

Concept 1. De organisatie als ‘gesloten systeem’

De organisatie als gesloten systeem is een concept waarbij alle aandacht komt te liggen op het intern functioneren van de organisatie. Dit is onder meer herkenbaar in de theorie van Scientific Management aan het begin van de vorige eeuw (Taylor, 1911). In dit concept staan functies of specificaties die afgeleid zijn van vooraf gegeven organisatiedoelstellingen. De functies zijn precies omschreven en hiërarchisch geordend (Van Diest, 1997). De klassieke organisatie-theorieën zijn gebaseerd op opvattingen die aansluiten bij ‘de organisatie als gesloten systeem’. Hierbij kan gedacht worden aan theorieën van Weber, Taylor en Smith (Van Diest, 1997). Het toepassen van het gesloten systeemconcept binnen organisaties resulteert in goed georganiseerde productiesystemen, die gericht zijn op productie, prestaties en efficiency. Volgens dit concept moeten organisaties werken als een mechanistisch geheel waarin mensen, kapitaal en machines als (vervangbare) delen functioneren. Kenmerk van dit concept is dat de organisatie als ‘zelfvoorzienend’ wordt opgevat. Er is sprake van weinig participatie van de werknemers in de besluitvorming, van een sterke formalisatie van alle processen in de organisatie en van een beperkt informatienetwerk (Robbins, 1993).

Concept 2. De organisatie als ‘open systeem’

Rond de jaren zestig in de vorige eeuw is men tot de overtuiging gekomen dat de dynamiek van de interne organisatie beïnvloed wordt door externe ontwikkelingen. Deze waardering voor het belang van de externe context kan gezien worden als basis van het concept van het ‘open systeem’ (Peters en Waterman, 1982, 1984).

De ‘organisatie als open systeem’ is een concept waarbij het van doorslaggevend belang is, dat de organisatie in relatie staat met de omgeving, waarmee het geheel aan sociale, economische en politieke contexten wordt bedoeld. De financiers, klanten, concurrenten, werknemers, leveranciers, wettelijke bepalingen, ethische standaarden en technologische ontwikkelingen zijn eveneens van groot belang bij de formulering van het beleid van de organisatie (Van Diest, 1997; Boselie, Paauwe en Jansen, 2001a). De aandacht van de organisatiekunde gaat bij dit concept (zoals hiervoor aangegeven) uit naar het functioneren van de medewerkers binnen de organisatie. Mensen worden gezien als mondig, met een zekere eigen motivatie en medeverantwoordelijkheid voor de organisatie (Robbins, 1993; Van Diest, 1997).

Concept 3. Organisatie als ‘geheel van processen’

Met het verschijnen van de publicatie *In Search of Excellence* van Peters en Waterman in 1982 wordt het begin van een nieuwe fase in de organisatiekunde gemarkeerd: de organisatie als ‘geheel van processen’ (Van Diest, 1997). De koppeling van waardenbewustzijn van de manager aan persoonlijke inzet van de medewerker is essentieel. Volgens Peters en Waterman dient het dagelijkse handelen van de manager van dit bewustzijn doortrokken te zijn. Er is een vast vertrouwen in de unieke kwaliteiten van het product waaraan men meewerkt en in dienstverlening aan de klant (Van Diest, 1997). Peters en Waterman (1982) maken studie van processen binnen bedrijven, waardoor de prestaties van een bedrijf in vergelijking met de prestaties in andere bedrijven (benchmarking) zichtbaar gemaakt kunnen worden. Het organisatieconcept van ‘de organisatie als geheel van processen’ is gericht op de bedrijfscultuur, de maatschappelijke context en op een balans tussen de belangen van de organisatie en die van de werknemers. Ondanks het feit dat de waardenoriëntatie van de manager centraal staat bij dit concept, wordt in de wetenschappelijke literatuur van de organisatiekunde nauwelijks een relatie gelegd met zijn levensbeschouwing.

De publicatie van Peters en Waterman (1982) *In Search of Excellence* heeft veel invloed gehad op de ontwikkeling van managementtheorieën, ondanks de kritiek dat hun onderzoek niet wetenschappelijk en niet systematisch is (Lefebvre, 2004). Men kan zich afvragen hoe het komt dat er zo massaal op de publicatie van *In Search of Excellence* is gereageerd. Het antwoord ligt vermoedelijk in de objectief-rationele aard van de organisatiekunde van voor 1980 (Lefebvre, 2004). De reacties op de publicatie van Peters en Waterman door organisatiewetenschappers zijn volgens Van Diest te verklaren uit het gegeven dat de wetenschappelijke doelstelling gericht was op objectiviteit en rationaliteit, terwijl Peters en Waterman de cultuur, dan wel het waardensysteem van de organisatie centraal stelden.

Het concept van ‘de organisatie als geheel van processen’ kenmerkt zich bovendien door grote aandacht voor de persoon van de manager als leider van en voorbeeld voor het personeel. Peters en Waterman geven aan dat de rol van de leidinggevende van doorslaggevend belang is voor het succesvol functioneren van de organisatie. Zij noemen de leider van de organisatie de beheerder van de gemeenschappelijk waarden van de organisatie (shared values). De essentiële functies van de verantwoordelijke leider zijn volgens hen: ‘het formuleren en definiëren van organisatie-doelen, het scheppen van een communicatiesysteem en het bevorderen van de verwezenlijking van essentiële doelstellingen. Deze doelen dienen te worden aanvaard

door alle betrokkenen binnen de organisatie. De waarden zijn helder geformuleerd en worden voortdurend door het persoonlijke voorbeeld van de leiding uitgedragen' (Peters en Waterman, 1984).

Het nieuwe concept kenmerkt zich door aandacht die men schenkt aan de persoonlijke houding en het handelen van de manager, met de focus op subjectiviteit en non-rationaliteit (Peters en Waterman, 1982; Doorewaard en de Nijs, 1999). Bij deze focus zou men kunnen verwachten dat dit de inhoud betreft uit de levensbeschouwing van de manager als belangrijke basis voor zijn non-rationele en subjectieve keuzen en zijn concrete handelen. Wij vinden het opmerkelijk dat noch Peters en Waterman, noch andere auteurs en wetenschappers een relatie hebben gelegd tussen de levensbeschouwing van de manager en zijn handelen binnen de organisatie.

De managementgoeroes schromen niet om morele uitspraken te doen over het doel en de zin van het leidinggeven. Wetenschappers daarentegen distantiëren zich veelal van moralisme en emoties. De bestuurders van een organisatie worden door hen beschouwd als ethisch min of meer neutraal. De waarden die de manager in zijn privé-leven hanteert, zijn volgens hen irrelevant in het openbare leven en in het functioneren als bestuurder (Ten Bos, 2000). Deze morele neutraliteit is nog steeds een onderwerp van discussie, dat in toenemende mate terrein lijkt te gaan verliezen. In hoofdstuk 1 gaan we nader in op dit onderwerp.

In de jaren na de publicaties van Peters en Waterman wordt de nadruk op motiveerend leiderschap en op de autonomie van de werknemers in toenemende mate opgenomen in de gangbare managementtheorieën, waarbij het accent steeds meer komt te liggen bij de werknemer als drager van de organisatie, het 'mini-company'-concept (Boselie, 2002; Verkerk, 2004).

Met de start van het derde organisatieconcept begint de theorievorming over HRM en het daarbij behorende leiderschap. In paragraaf 2.6 hebben we dit nader uitgewerkt met de verantwoording van het samenbrengen van leiderschapsstijl en HRM in één onderzoek.

b. Maatschappelijke context

In de vorige eeuw zijn vanuit de protestantse kerkgenootschappen en de Rooms-katholieke Kerk veel maatschappelijke organisaties ontstaan, waaronder werkgeversorganisaties en vakbonden. Het is dan ook niet verwonderlijk dat veel christelijke managers zich hebben aangesloten bij een werkgeversorganisatie van hun religieuze kleur. De protestantse werkgeversorganisaties zijn tot nu toe blijven bestaan en hebben in de loop van de vorige eeuw hun positie versterkt, terwijl de katholieke werkgeversorganisaties in algemene (niet-christelijke) organisaties zijn opgegaan. De verschillende protestantse werkgeversorganisaties schenken regelmatig aandacht aan de onderwerpen leiderschapsstijl en personeelsbeleid door middel van studiedagen, seminars en publicaties. Kenmerkende publicaties zijn hun nota's over het arbeidsvoorwaardenbeleid (Van Eerde, 2007; Van der Zwan, 2007).

De christelijke werkgeversorganisaties houden zich steeds meer bezig met de plaats en invloed van waarden, normen en zingeving binnen het bedrijf. Vooral binnen het vakgebied van de bedrijfsethiek wordt aandacht geschonken aan deze onderwerpen (Graafland, Kaptein, Klamer en Oorschot, 2000). Dekker (2007) geeft aan dat er door de modernisering van de samenleving en door de eenzijdige economische en technologische ontwikkelingen een toenemende behoefte aan religiositeit ontstaat. Hij constateert dat het klimaat er naar is om daar ook ruimte aan te geven in het publieke

leven. In de sociale arbeidswetgeving en CAO's – onder invloed van de vakbonden – zijn veel regels en rechten met betrekking tot (uitingen van) geloof en spiritualiteit in het arbeidsproces vastgelegd. Er is echter geen wetenschappelijk onderzoek in Nederland gedaan naar de relatie tussen de christelijke levensbeschouwing van de manager en zijn stijl van leidinggeven en zijn opvattingen over het HRM-beleid (Hardjono en Klamer, 2005).

c. Aandacht voor levensbeschouwing en management

Met het begrip levensbeschouwing doelen we op een aantal normatieve elementen, of liever een stelsel van waarden en normen, in het licht waarvan een individu zijn of haar gedrag bepaalt en beoordeelt. Aspecten van levensbeschouwing die als inspiratiebron voor deze waarden en normen kunnen dienen, zijn het godsbeeld, het mensbeeld, het wereldbeeld en het toekomstbeeld (Petter, 2002; Graafland, Kaptein en Mazereeuw – van der Duijn Schouten, 2007). Waarden zijn doelen of idealen die mensen nastreven en die voor hen het goede definiëren. Zij vinden hun concrete weerslag in normen: de regels die gevolgd dienen te worden, onder meer bij het oplossen van ethische dilemma's (Coymans en Hintzen, 2000; Graafland et al., 2006).

Verkerk (2004) betoogt in zijn proefschrift dat de manager teruggeworpen wordt op zichzelf, op zijn eigen waarden en normen, zijn visie op mens, arbeid en organisatie. Hij attendeert op de grote maatschappelijke aandacht voor het ethisch handelen 'in de directiekamer'. Op veel manieren, o.a. met gedragscodes, trainingen in ethische dilemma's en seminars, trachten managers antwoorden te vinden op vragen over de ethiek van de bedrijfsvoering.

Maatschappelijke organisaties van christelijke werkgevers hebben veel publicaties doen verschijnen (RMU, 2005), die vaak geschreven zijn door managers en consultants die in hun eigen leven een 'geestelijk pad' hebben ontdekt en dat aan anderen willen overdragen. Vaak staat het effect van spiritualiteit binnen de organisatie centraal, bijvoorbeeld het hogere moreel van de werknemers, het hechtere teamverband en een stabielere positie in de marktomgeving (Gründemann, Goudswaard en van Sloten, 2005).

Hardjono en Klamer (2005) schrijven dat de aandacht en ruimte voor de persoonlijke levensbeschouwing bij het leidinggeven past bij de tijd van individualisering. Door het duidelijk definiëren van datgene wat iemand als mens inspireert, kan men antwoorden geven op onderliggende vragen die het leiderschap betreffen. Zij geven aan dat er veel geschreven wordt over zingeving en spiritualiteit. Ook wordt er veel geschreven over werk, maar er wordt volgens hen weinig geschreven over de relatie tussen zingeving en werk. Hardjono heeft op onze vraag waarom er geen wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar deze relatie geantwoord dat hij daarvoor geen verklaring heeft. Wellicht is er een verklaring te vinden in de secularisatie in Nederland die vanaf de jaren tachtig steeds meer is toegenomen, terwijl tegelijkertijd de focus op de persoon en persoonlijke eigenschappen van de manager een trend is geworden. Hij geeft aan dat het aandacht schenken aan levensbeschouwelijke vragen zelfs binnen een organisatie als de Nederlands Christelijke Werkgeversbond (NCW) eigenlijk niet populair was. Hoewel de NCW elk jaar een congres organiseert over de levensbeschouwing en managementvraagstukken, de zogenaamde Bilderbergconferentie, wordt niet de vraag gesteld naar empirische toetsing van de praktijk van wat men zegt belangrijk te vinden. Volgens Chewning, Eby en Roels (1993) zou –

naast de hiervoor genoemde niet-wetenschappelijke publicaties – verder onderzoek naar ‘christelijke liefde om dienstbaar te zijn’ ons in staat stellen om een christelijk perspectief aan de hedendaagse bedrijfsvoering toe te voegen.

2. Opzet van het onderzoek

a. Doel van het onderzoek

Met dit onderzoek hebben we als doel de relatie tussen de levensbeschouwing van de manager enerzijds en de opvattingen over leiderschapsstijl en het HRM-beleid¹ anderzijds in kaart te brengen. HRM-beleid is de aanduiding van het beleid inzake Human Resource Management, een gebruikelijke aanduiding van wat voorheen personeelsbeleid (of -management) genoemd werd (Legge, 1995; Verburg, 1998; De Nijs, 2000). Zoals hiervoor is beschreven, veronderstellen we dat de levensbeschouwing van de manager functioneert als basis voor (de opvattingen over) de praktijk van zijn leiderschapsstijl en HRM-beleid.

Köbben, Dobbelaere, De Hart en Van Gelder (2000) vinden dat de kloof tussen christelijke theologie en sociologie, die beide hun eigen werkelijkheidsperceptie hebben, het beste overbrugd zou kunnen worden door christelijke sociologen, omdat zij de subjectieve waarde begrijpen van de taal, principes, tradities, symbolen en rituelen die binnen de religieuze werkelijkheid gebruikt worden. Met dit onderzoek willen we, als protestantse managementwetenschappers, met een verwijzing naar de voorgaande opmerking van Köbben et al. (2000), een bijdrage leveren aan de organisatiesociologie, aan de godsdienstsociologie en aan de organisatiekunde. Daarnaast willen we een stimulans geven aan de discussie over de relatie tussen levensbeschouwing en de dagelijkse praktijk van het management.

Ons onderzoek wordt toegespitst op de opvattingen van protestantse managers. Hiervoor is gekozen vanwege de genoemde ontwikkelingen in ons land met betrekking tot de positionering van de protestantse werkgeversorganisaties en de ontwikkeling van het protestantisme in Nederland, zoals in hoofdstuk 1 is beschreven. De tweede maatschappelijke reden voor deze toespitsing is het belang dat de protestantse werkgeversorganisaties hechten aan de relatie tussen de levensbeschouwing en het management van organisaties. Daarbij blijkt vaak dat het problematisch is om deze relatie te operationaliseren (Hardjono en Klammer, 2005). We worden voor wat betreft de focus op het protestantisme bevestigd in de vele sociologische publicaties die betrekking hebben op de specifieke ontwikkelingen binnen en positie van het protestantisme – en de protestantse arbeidsethiek – (zie hoofdstuk 1).

We hebben daarnaast enkele subjectieve redenen om het onderzoek te richten op de protestantse managers. De eerste is de frequente ervaringen die we hebben in contacten met protestantse managers en werknemers, waarbij zij een verband leggen tussen de protestantse geloofsoriëntatie van de manager en zijn handelen. Op de tweede plaats ligt de grond voor de belangstelling voor de protestantse geloofsoriëntatie en

¹ In de lijn van de actuele literatuur over personeelsbeleid spreken we in dit proefschrift over HRM-beleid. Hierbij dient opgemerkt te worden, dat in de vragenlijst van dit onderzoek uitsluitend de term personeelsbeleid gebruikt wordt. De reden hiervan is dat de term personeelsbeleid in de praktijk vaker gebruikt wordt dan HRM-beleid.

de invloed daarvan op managementopvattingen in het feit dat we beiden protestants zijn en jarenlang een directiefunctie hebben vervuld.

Binnen het kader van het hiervoor globaal aangegeven doel dat we met ons onderzoek hebben, hanteren we de volgende specifieke onderzoeksdoelstellingen:

1. We willen met ons onderzoek de managementopvattingen van christelijke managers met die van niet-christelijke managers vergelijken door na te gaan waarin zij verschillen en overeenkomsten vertonen in deze opvattingen. Hiermee kunnen we het effect van de levensbeschouwing op de leiderschapsstijl en het HRM-beleid beschrijven.
2. We willen bovendien inzicht geven in het effect dat het hebben van een orthodox- of een modern-protestantse geloofsoriëntatie heeft op de stijl van leidinggeven en HRM-beleid in vergelijking met niet-christelijke managers.

b. Centrale onderzoeksvragen

Aan het begin van deze Introductie hebben we een aantal vragen gesteld die betrekking hebben op de levensbeschouwing van de managers en hun managementopvattingen. We vragen ons af of de levensbeschouwing van managers er écht toe doet en of de inspanningen van de christelijke (protestantse) werkgeversorganisaties werkelijk hun doel bereiken, blijkend uit de opvattingen van managers. Deze vragen leiden samen met de onderzoeksdoelstellingen tot het stellen van de volgende centrale onderzoeksvragen:

1. Bestaat er een verband tussen de al dan niet christelijke levensbeschouwing van managers in Nederlandse organisaties enerzijds en hun opvattingen over de stijl van leidinggeven en het door hen gevoerde HRM-beleid anderzijds?
2. Wijkt een manager met een orthodox-protestantse geloofsoriëntatie af van de manager met een andere geloofsoriëntatie qua opvattingen over de stijl van leidinggeven en HRM-beleid en zo ja, hoe is die afwijking?

c. Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestaat uit managers van kleine en middelgrote (arbeids-) organisaties in Nederland uit zowel de profit- als de non-profit sector. Voor de beantwoording van de eerste centrale onderzoeksvraag verdelen we de onderzoekspopulatie in twee categorieën: christelijke en niet-christelijke managers.

Voor de beantwoording van de tweede centrale onderzoeksvraag verdelen we de onderzoekspopulatie in vijf categorieën: modern- en orthodox-protestantse, modern- en behoudend-katholieke en niet-christelijke managers (Dekker en Peters, 1989).

We willen zoals gezegd in ons onderzoek de nadruk leggen op de protestantse levensbeschouwing in Nederland. De groep managers met een katholieke levensbeschouwing kan als een 'spiegelgroep' gezien worden. Deze groep maakt het mogelijk om een scherper inzicht te krijgen in de effecten van de protestantse levensbeschouwing op de stijl van leidinggeven en het HRM-beleid.

d. Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Met dit onderzoek willen we een plaats geven aan de levensbeschouwelijke waarden van de manager in een empirisch wetenschappelijk onderzoek, door deze waarden te koppelen aan zijn persoonlijke managementattitude en -opvattingen. Hiermee past dit onderzoek binnen de ontwikkeling die aan het eind van de vorige eeuw is ontstaan, waarbij de manager veel meer een voorbeeldfunctie kreeg voor de medewer-

kers dan voorheen. Ons onderzoek bevindt zich op het snijpunt van godsdienstsociologie, organisatiesociologie en organisatiekunde. Binnen de godsdienstsociologie is veel onderzoek verricht naar de protestantse en katholieke levensbeschouwing in relatie tot maatschappelijke sociale en politieke verschijnselen. Binnen elk van deze twee hoofdstromen van de christelijke levensbeschouwing zien we twee belangrijke varianten: orthodox (behoudend) en modern. Deze twee varianten onderscheiden zich op kenmerkende onderwerpen, zoals kerkelijke betrokkenheid, opvattingen over het gezag van de kerk en de Bijbel en maatschappelijke oriëntatie (Sengers, 2003). Binnen de organisatiekunde en de organisatiesociologie is veel onderzoek uitgevoerd naar leiderschap en managementprocessen. De persoonlijke kenmerken van managers worden hierbij vaak wel genoemd als een belangrijke factor, terwijl de levensbeschouwing van de manager niet wordt genoemd. In het godsdienstsociologisch onderzoek is nagenoeg geen relatie gelegd tussen de levensbeschouwing van de manager en zijn stijl van leidinggeven. Ook binnen de verschillende managementtheorieën wordt vrijwel niet gesproken over het verband tussen de stijl van leidinggeven van managers en hun levensbeschouwing. We geven – ten behoeve van de plaatsbepaling van ons onderzoek – hieronder een beperkte weergave van wat tot nu toe op het onderzoeksgebied van management en levensbeschouwing is geschreven.

Hardjono en Klamer stellen dat de hoeveelheid onderzoek die ingaat op de relatie theologie en bedrijfskunde schaars is. Zij geven daarbij aan dat deze disciplines een samenhang met elkaar kunnen hebben. Volgens hen is er een kentering waar te nemen, die zich manifesteert in de discussie over ethiek, maatschappelijk verantwoord ondernemen en de participatiemaatschappij. Zij definiëren bedrijfskunde als een wetenschap die zich bezighoudt met het object onderneming in zijn culturele, maatschappelijke en economische context. De opleiding Theologie en de opleidingen Techniek en Economie staan volgens hen op gespannen voet met elkaar, waardoor ook de opleidingen Bedrijfskunde en Theologie zich niet met elkaar hebben gerelateerd (Hardjono en Klamer, 2005).

Het proefschrift van Verkerk (2004) is een van de weinige wetenschappelijke publicaties waarin het ‘snijvlak van organisatiekunde en christelijke wijsbegeerte’ als onderwerp van onderzoek wordt beschreven. Verkerk denkt dat onderzoek naar de relatie tussen levensbeschouwing en management niet past bij de ‘harde’ wetenschap die bedrijfskunde is: *‘Naar mijn ervaring is de organisatiekunde steeds meer een hard vak aan het worden. Het positivisme viert hoogtij. Juist in het huidige neo-liberale klimaat – dat in de businesskringen geldt – is onderzoek naar de invloed van het geloof niet zo relevant. Verder speelt naar mijn gevoel een rol dat christenen zich vaak niet geprofileerd hebben. Juist vanwege de nadruk op gezag hebben ze zich gemakkelijk kunnen aansluiten bij het vigerende managementdenken. Ik denk in het algemeen dat christenen te weinig reflecteren op dit soort vragen. En als ze dat wel doen, dan meestal richting direct gedrag, maar minder t.a.v. leiderschapsstijlen en organisatiestructuren’.*

Graafland et al. (2006; 2007) hebben een kwalitatief onderzoek verricht naar de relatie tussen geloof en managementgedrag onder twintig topmanagers. Bij dat onderzoek zijn allerlei levensbeschouwingen betrokken, zowel de christelijke als niet-christelijke. Zij constateren dat er een verband bestaat tussen het geloof van de manager en zijn ‘bedrijfsgedrag’, o.a. bij het oplossen van dilemma’s. Het

‘godsbeeld’ blijkt hierbij met name bij protestanten een bijzondere invloed te hebben als basis voor de waarden en normen.

In de internationale literatuur is eveneens weinig gepubliceerd over empirisch onderzoek naar het effect van de levensbeschouwing op de opvattingen van managers over hun leiderschapsstijl en HRM-beleid. Onderzoek en publicaties in dat verband hebben veelal betrekking op ethiek en moraliteit, zo blijkt uit de verschillende publicaties (Roels, 1997; Verkerk, 2004).

Naast de hiervoor geschetste wetenschappelijke relevantie heeft ons onderzoek eveneens een maatschappelijke betekenis. Drie christelijke organisaties van werkgevers en managers, te weten de RMU (Reformatische Maatschappelijke Unie), het GMV (het Christennetwerk GMV, voorheen: Gereformeerd Maatschappelijk Verbond) en de CBMC (de vereniging Christian Business Men’s Committees) vinden dit onderwerp belangrijk en hebben dit onderzoek bij de leden aanbevolen. De resultaten van het onderzoek kunnen door deze organisaties gebruikt worden als aanleiding voor verdere bezinning en studie.

We constateren in het voorgaande dat ondanks maatschappelijke aandacht voor morele en ethische vraagstukken, de aandacht voor de relatie tussen levensbeschouwing en management ver is achtergebleven. Dit is voor een land als Nederland enigszins verbazingwekkend, omdat in dit land de calvinistische levensbeschouwing een grote rol heeft gespeeld bij de sociaal-economische ontwikkeling en nog steeds speelt (Hoek, 2009). Ons onderzoek is een typisch Nederlands onderzoek, hetgeen we verantwoorden aan het eind van hoofdstuk 2.

e. Indeling van het proefschrift

Dit proefschrift is samengesteld uit vijf delen, te weten: deel I het theoretisch kader, deel II het onderzoeksontwerp, deel III het kwantitatief onderzoek, deel IV het kwalitatief onderzoek en deel V het slot.

Deel I, het theoretisch kader, bestaat uit de hoofdstukken 1 en 2. In hoofdstuk 1 staan we stil bij de invloed van de theorieën van de socioloog Max Weber over het calvinisme in het economische handelen. In dit hoofdstuk schenken we eveneens aandacht aan het onderscheid tussen de orthodox- en modern-protestantse geloofsleer. We sluiten het hoofdstuk samenvattend af met sturende verwachtingen welke de basis vormen voor de hypothesen die in de latere hoofdstukken geformuleerd zijn. In hoofdstuk 2 werken we de drie kernbegrippen van het onderzoek uit, te weten: christelijke levensbeschouwing, leiderschapsstijl en HRM-beleid. Bij de christelijke levensbeschouwing worden categorieën van protestanten en katholieken in Nederland beschreven. We onderscheiden in de theorie over leiderschap twee dimensies, namelijk een die gericht is op de productie (taakgericht) en een die gericht is op de belangen van de medewerkers (mensgericht). Bij het HRM-beleid zijn eveneens twee dimensies te onderscheiden, namelijk een controlgerichtheid van de leidinggevende, waarin de belangen van de organisatie centraal staan en een commitmentgerichtheid, waarin er een balans is tussen de belangen van de organisatie en die van de medewerkers. In dit hoofdstuk worden tevens hypothesen geformuleerd betreffende het effect van iemands levensbeschouwing op de kernbegrippen leiderschapsstijl en HRM-beleid.

Het onderzoeksontwerp, deel II, bestaat uit de hoofdstukken 3 en 4. In hoofdstuk 3 beschrijven we het ontwerp van het kwantitatief onderzoek en worden de kernbe-

grippen geoperationaliseerd in vragen voor de vragenlijst. Verder beschrijven we het verloop van het kwantitatief onderzoek. In hoofdstuk 4 bieden we de beschrijving van het onderzoeksontwerp en de uitvoering van het kwalitatief onderzoek.

De resultaten van het kwantitatief onderzoek vormen deel III. Dit deel beslaat de hoofdstukken 5 en 6. Hoofdstuk 5 beschrijft de schaalconstructie voor de kernbegrippen leiderschapsstijl en HRM-beleid. Dit zijn de schalen die gebruikt worden bij de analyses. In hoofdstuk 6 worden de empirische resultaten van het kwantitatief onderzoek beschreven door het toetsen van de hypothesen. Deel III sluit af met een reflectie op het kwantitatief onderzoek dat de opmaat vormt voor deel IV.

In deel IV beschrijven we de empirische resultaten van het kwalitatief onderzoek in de hoofdstukken 7 en 8. In deze hoofdstukken gaan we met het kwalitatief onderzoek nader in op een aantal onverwachte resultaten van het kwantitatieve onderzoek. In dit kwalitatief onderzoek zoeken we naar een bevestiging van de resultaten uit het kwantitatieve onderzoek met betrekking tot de protestantse respondenten. We richten ons met name op de vraag waarom er geen verschil is in de managementopvattingen van orthodox-protestantse en modern-protestantse managers.

In deel V, hoofdstuk 9, sluiten we het onderzoek af met samenvattende conclusies, reflectie en discussie die betrekking hebben op het gehele onderzoek. We stellen vervolgens mogelijkheden voor verder onderzoek aan de orde.

I

THEORETISCH KADER

Het theoretisch kader is onderverdeeld in twee hoofdstukken. Hoofdstuk 1 handelt over levensbeschouwelijke opvattingen over management in Nederland. In dit hoofdstuk schenken we veel aandacht aan de theorievorming van Max Weber en de discours daarover, betreffende de maatschappelijke invloed van het calvinisme. Daarnaast beschrijven we de invloed die de geloofsopvattingen van de protestanten, met name de orthodox-protestanten, voor hun maatschappelijk leven heeft.

In hoofdstuk 2 worden de kernbegrippen voor het onderzoek: christelijke levensbeschouwing, leiderschapsstijl en HRM-beleid nader uitgewerkt. Levensbeschouwing geeft een onderverdeling in een protestantse en katholieke geloofsoriëntatie, die weer worden onderverdeeld in orthodox/behoudend en modern. Leiderschapsstijl bevat de combinatie van twee dimensies, te weten taakgericht en mensgericht. HRM-beleid heeft de dimensies control- en commitmentgericht. De genoemde indelingen van de kernbegrippen vormen een belangrijke basis voor de onderzoeksanalyses.

1

Opvattingen vanuit levensbeschouwing over management in Nederland

1.1 Inleiding

In de vorige eeuw was er sprake van dynamische veranderingen binnen de christelijke kerken in Nederland. Als gevolg hiervan zijn binnen ons land vier categorieën van christelijke gelovigen duidelijk te herkennen: orthodox- en modern-protestanten en behoudend- en modern-katholieken. Deze vier categorieën hebben bovendien een stempel gedrukt op de sociaal-economische vormgeving van onze samenleving, bijvoorbeeld bij de vorming van kerkelijk georiënteerde maatschappelijke organisaties en in de politiek.

In de tweede helft van de twintigste eeuw was er een toenemende afbrokkeling van de kerkelijke invloed. In die periode voltrokken zich processen van ontzuiling en ontkerkelijkheid (secularisatie), privatisering en individualisering (Sengers, 2005). Tegelijkertijd was er in ons land een tendens tot het ontwikkelen van een nieuwe managementmoraal, die op zich niet religieus was, maar sterke religieuze waarden in zich droeg (Becker, De Hart en Mens, 1997). Men spreekt in dit verband vaak over een ‘post-christelijke’ cultuur in ons land.

In onze samenleving zijn nog veel christelijke waarden, normen, symbolen en instituties te herkennen. Veel Nederlanders hebben bovendien nog steeds affiniteit met onderdelen van de christelijke traditie. Van christenen wordt echter – in elk geval van orthodox-protestanten en behoudend-katholieken – verwacht dat zij de christelijke geloofsleer duidelijk in hun leven vormgeven. Zij worden geacht niet alleen de kernelementen van de geloofsleer te onderschrijven, maar daaruit ook gedragsconsequenties te trekken, het geloof te praktiseren (De Hart, 2000). Dit heeft voor ons onderzoek geleid tot de vraag of de christelijke levensbeschouwelijke achtergrond van de managers een herkenbare invloed heeft op hun managementopvattingen en ethische overwegingen (RMU, 2005).

De protestantse hoofdstroom heeft in Nederland als in geen ander land ter wereld veel kerkscheuringen en versterking van eigen ‘geloofsverbanden’ gekend. We willen in dit onderzoek dan ook specifiek aandacht geven aan de verschillende protestantse ‘zuilen’: orthodox en modern. In dit hoofdstuk beschrijven wij het ontstaan, de effecten en het verval van de verschillende zuilen binnen de christelijke en met name binnen de protestantse kerken.

Vanwege de gezaghebbende theorie van Max Weber over het calvinisme en de invloed daarvan op het economisch handelen door de protestantse arbeidsethiek – het ontstaan van het kapitalisme – schenken we daar aandacht aan door het beschrijven van een aantal thema’s in paragraaf 1.2. Hierna geven we in paragraaf 1.3 een korte beschrijving van de discours die ontstaan is over de theorieën van Weber, waardoor zijn opvattingen over het protestantisme enigszins gerelativeerd worden. De theorievorming over het protestantisme is voor ons onderzoek van groot belang, omdat hierdoor het onderscheid tussen orthodox- en modern-protestanten duidelijk kan

worden gemaakt. Vervolgens beschrijven we in paragraaf 1.4 de ontwikkelingen van het protestantisme en het katholicisme en de verzuiling in de twintigste eeuw, waardoor Nederland zijn specifieke kerkelijke palet heeft gekregen. Daarna volgen we het proces van ontzuiling en secularisatie aan het eind van de twintigste eeuw in paragraaf 1.5 en beschrijven we het onderscheid tussen orthodox- en modern-protestanten. Het hoofdstuk wordt vervolgd met een concretisering van de gevolgen van deze ontwikkelingen voor het management in relatie tot de christelijke levensbeschouwing en goed werkgeverschap in paragraaf 1.6. In paragraaf 1.7 sluiten we het hoofdstuk af met samenvattende conclusies, waarin een aantal ‘sturende verwachtingen’ worden beschreven, die de richting bepalen voor het onderzoek, voor wat betreft de vraagstelling, hypothesen en analyses.

1.2 Weber over de relatie tussen protestantse levensbeschouwing en economisch handelen

De Duitse socioloog Max Weber (1864 – 1920) heeft een theorie ontwikkeld over het kapitalistisch economisch handelen waarin hij een duidelijke invloed toekent aan het protestantisme, met name het calvinisme, op de winstgerichte bedrijfsvoering en het ontstaan van het kapitalisme.

Er bestaat een lange traditie van onderzoek naar de invloed van levensbeschouwing op het menselijk handelen in het algemeen en op het economisch handelen in het bijzonder, maar de wetenschappelijke studie naar de invloed van de levensbeschouwing in het professioneel handelen van managers in Nederland is, zoals in de Inleiding reeds is aangegeven, steeds buiten beschouwing gebleven. Ook de godsdienstsociologie houdt zich bezig met de invloed van levensbeschouwing op menselijk handelen. Echter, deze wetenschap beperkt zich tot het persoonlijke leefklimaat of tot de invloed van godsdiensten op de politiek-maatschappelijke trends in de samenleving en de economie (Woldring en Kuiper, 1980, Jones, 1997; Mudrack, 1997). Het wetenschappelijke en maatschappelijke debat heeft zich daardoor kunnen richten op de invloed van de levensbeschouwing van dominante groepen zoals katholieken en protestanten op de ontwikkeling van de samenleving (Ultee, Arts en Flap, 2003).

In het kader van ons onderzoek wordt de theorie van Weber kort weergegeven in een viertal thema's: rationalisering, protestantse arbeidsethiek, kapitalisme en predestinatie en ascetisme. Webers theorievorming over deze vier thema's van de calvinistische cultuur past nog steeds goed bij de beschrijving van de huidige orthodox-protestanten (Van der Meiden, 1993). Hierdoor is het voor ons mogelijk om een analytisch onderscheid te maken tussen de twee protestantse categorieën bij de toetsing van de hypothesen, zoals in hoofdstuk 6 is weergegeven. In deze paragraaf geven we de inhoud van de theorie van Weber weer, zonder inhoudelijke opmerkingen daarover. Die kritiek op en de discours over Webers theorie wordt vervolgens in paragraaf 1.3 uitgewerkt. De vier hiervoor genoemde thema's worden hieronder beschreven en zijn van belang om de theologische basis van onze belangrijkste onderzoekspopulatie, de protestanten, te kunnen begrijpen.

Rationalisering

Weber noemt het rationaliseringsproces de drager van de modernisering van de westerse wereld. Hij ziet de rationalisering als de belangrijkste ontwikkeling in de moderne industrialiserende maatschappijen. Tegelijkertijd met de rationalisering

wordt de wereldbeschouwing van de verschillende godsdiensten ontdaan van het mystieke karakter (demystificering), door Weber 'onttovering' (Entzauberung) genoemd (Weber, 1968; 1975; Woltersdorff, 1996; Grotenhuis, 1999; Zijdeveld, 2007). Weber meende, aldus Woltersdorff (1996), dat deze rationalisering (uiteindelijk) iedere godsdienst zou voeren tot een volledig onttoverde werkelijkheidsopvatting. In ieder geval achtte Weber de werking van die drijfkracht het sterkst in godsdiensten die worden gekenmerkt door specifieke overtuigingen welke men aantreft in jodendom en christendom. Jodendom en christendom staan volgens Weber zeer kritisch ten opzichte van handelingen die slechts uit gewoonte of gevoel worden verricht en vertonen de drang om een ethiek van algemene principes te formuleren (Woltersdorff, 1996). Vooral bij protestantse sekten is dit proces nadrukkelijk werkzaam. Deze sekten hebben een godsdienst die theocentrisch, wereldverwerpend en ascetisch is (Weber, 1997; Grün en Dufner, 2001).

In de verzakelijking van de protestantse wereld ligt volgens Grotenhuis (1999) de kiem voor de ontkerkelijking. Van een wereld waarin alleen God nog maar overblijft als het sacrale, is het een kleine stap naar een situatie waarin niets meer heilig is.

Volgens Weber heeft rationalisering de betekenis van het beheersbaar maken van het productie- en dienstverleningsproces. Het rationaliseringsproces speelt zich af op alle terreinen van het leven, o.a. technische vooruitgang, natuurwetenschappelijke revolutie, bureaucratisering, opkomst van het kapitalisme, professionalisering en secularisatie. Het omvat daarmee zowel de rationele (technische) aspecten van de samenleving als de irrationele terreinen zoals kunst en religie (Ultee et al., 2003).

Een belangrijk onderdeel van de theorievorming over de rationalisering is het begrip 'levenssferen' (=Lebensführungen). Dit zijn afzonderlijke levensgebieden die een eigen moraliteit hebben. Weber denkt hierbij aan: religie, economie, politiek en esthetiek (Du Gay, 2000). Het gevolg van de rationalisering is weliswaar een bevrijding van de mens van knellende tradities en religieuze dogma's, maar tegelijkertijd wordt hij een slaaf in de 'ijzeren kooi' van de onpersoonlijke, steeds verdergaande moreel-neutrale bureaucratie (Turner, 1986; Du Gay, 2000). Deze opvattingen van Weber zijn, aldus Turner (1986), aan te merken als een pessimistische visie op de wereld en het leven daarin. In paragraaf 1.6 'Levensbeschouwing en goed werkgeverschap' gaan we nader in op deze morele neutraliteit in het management.

Protestantse arbeidsethiek

Weber ziet de arbeidsethiek van de protestanten ontstaan in de Reformatie (vanaf omstreeks 1540), waarbij de arbeid en het beroep als een door God gegeven opdracht of roeping ('vocatio') wordt gezien. De protestants-christelijke burgerlijke deugden zoals arbeidzaamheid, zelfbeheersing en tucht, goede trouw en spaarzaamheid worden door het calvinisme aangeprezen en voorgeschreven: men leeft wel in deze wereld, maar men behoort niet wezenlijk tot deze wereld, de zogenaamde 'innerweltliche Askese' (Weber, 1975; Jones, 1997; Ultee et al., 2003).

Weber tracht te ontdekken uit welke voorwaarden het rationele kapitalistische productiesysteem zich ontwikkelde. Hij benadrukt de invloed van het naar voren komen van een aantal nieuwe normen en spreekt in dit verband van de 'protestantse ethiek' (Etzioni, 1966; Henderson en Parsons, 1968; Weber, 1975; Jones, 1997; Bult, 1997). Deze protestantse ethiek houdt in, dat men hard werken beleeft als een uitdrukkelijk gebod van God en dat men een methodisch-ascetische levenswijze nastreeft, waarin geen plaats is voor hedonisme en overbodige consumptie. Onder methodisch-

ascetisme verstaan we een systematische doelgerichte sobere levenswijze, waardoor men het eeuwig heil trachtte te verwerven. Dit staat in schrille tegenstelling tot het op zichzelf gerichte pure genieten van het consumeren van alles wat het leven te bieden heeft (Dekker en Peters, 1989). Weber stelt dat het calvinisme leidt tot een activistische houding van de gelovigen (ondermeer door de heilsonzekerheid), waardoor de gelovigen een praktisch-rationele (=methodische) levenswijze ontwikkelen en er naar streven de mogelijkheden te benutten om goederen efficiënt te produceren (Ultee et al., 2003).

Men leeft in de overtuiging dat het naleven van deze waarden leidt tot zegeningen van God in de vorm van materieel succes in zijn of haar leven (Jones, 1997; Roels, 1997). Volgens de protestantse ethiek is het ondernemerschap van de gelovige gerechtvaardigd vanwege zijn roeping door God en betekent succes dat men tot Gods uitverkorenen behoort (Woltersdorff, 1996).

Volgens Weber vinden de calvinisten dat het 'Gode-gewijde' leven moet blijken in de arbeid, midden in de wereld, in het leven van alledag, dit in tegenstelling tot de katholieken, die hun heil zoeken in het 'hiernamaals' (Banning, 1964; Ultee et al., 2003). De katholieken hebben de spanning in de verhouding tussen het dagelijkse leven en het eeuwige heil harmonieus opgelost door de gelovigen op te roepen tot een leven van goede werken en solidariteit (Hoenderdaal, 1965; Reitsma, 2007). We zien hier dat de katholieken het sacrale leven hebben beperkt tot kerkelijke bezigheden, terwijl de calvinisten het gehele (alledaagse) leven tot het sacrale hebben verheven. Katholieken zijn meer gebonden aan de religieuze gemeenschappen, terwijl in het protestantisme een krachtig beroep op de individuele verantwoordelijkheid wordt gedaan. Dat is treffend uitgedrukt in de formulering dat de protestant 'gedwongen wordt vrij te zijn' (Laeyendecker, 1981). Het voorgaande is op een duidelijke, compacte wijze in het volgende citaat beschreven: *'De gewetensvolle aandacht voor de organisatie van de maatschappij door de calvinisten is er niet ter wille van aards geluk, maar opdat het sociale leven gericht is op Gods eer. Juist op grond van deze overtuiging wordt het calvinisme sociaal en politiek actief, maar is het tevens zakelijk, nuchter, beheerst en rationalistisch. Daarom legt de zedenleer een grote nadruk op de ingetogenheid: wereldse vermaken worden veracht, evenzo het luie rentenierschap; het arbeidzame leven staat in dienst van God'* (Banning, 1964).

Kapitalisme

De calvinistische basis van het kapitalisme wordt door Weber als volgt beschreven: 'Het is een goddelijke plicht en opdracht dat men zijn bezigheden in de wereld zo goed mogelijk uit dient te voeren'. Weber verdedigt de stelling dat er een sterk verband bestaat tussen de protestantse arbeidsethiek en de kapitalistische geest. Hij spreekt in dit verband over een 'Wahlverwantschaft', een nauwe verbintenis tussen het calvinisme en het kapitalisme (Hessen, 1964; Tawney, 1964; Weber, 1975; Feldmann, 2007). Een van de wezenlijke bestanddelen van het kapitalisme is de rationeel opgebouwde economische organisatie en de daarmee verbonden rationele leefwijze. Kapitalisme kan worden gedefinieerd als: *'een dynamisch proces van economische groei, industriële expansie en technologische vernieuwing'* (Goudswaard, 1978). Tawney (1964) beweert dat de ontwikkeling van het kapitalisme niet alleen ondersteund wordt door de calvinistische leer, die de nadruk legt op persoonlijke verantwoordelijkheid, discipline, plichtsgetrouwheid en ascetisme. Hij zegt dat deze ontwikkeling mede wordt veroorzaakt door het beroep dat het calvinisme doet

om de sociale instellingen zo in te richten, dat zij een objectieve belichaming van de genoemde christelijke normen kunnen zijn. Het kapitalisme zou niet tot bloei zijn gekomen zonder het arbeidsethos van het calvinisme, dat de eis stelt dat het economisch handelen met godsdienstige gezindheid dient te worden gevuld. Het werken wordt hierdoor niet alleen gezien als een middel om geld te verdienen, maar ook als een opdracht die men krijgt van God (Van Silfhout, 1985; Van der Zwan, 2007). De mogelijkheid om door het werken God te dienen zorgt ervoor, dat de gelovigen ervan overtuigd raken dat zij door hard te werken God nog beter kunnen dienen. De mens ziet zich als een 'werktuig in Gods handen' (Van Silfhout, 1985).

Naast het begrip 'hard werken' behoren eveneens de trefwoorden 'soberheid' en 'spaarzaamheid' bij het calvinisme. Door hard werken wordt geld verdiend, door sober leven (zie verderop bij Predestinatie en ascetisme) kan men sparen en door te sparen kan men investeren in de productie en in productiemiddelen (Douma, 1985). Deze kenmerken zijn terug te vinden in de opvattingen van de orthodox-protestanten en vormen voor ons onderzoek een basis voor het formuleren van de hypothesen. De hiervoor beschreven invloed van het calvinisme op het ontstaan van het kapitalisme wordt in de literatuur aangeduid als 'Weber-these' (Köbben et al., 2000). Gelet op de grote invloed die Calvijn heeft in de kerkelijke historie van ons land zou een positieve relatie tussen het calvinisme en het ontstaan van het kapitalisme zeker in Nederland van toepassing kunnen zijn (Ultee et al., 2003).

Predestinatie en ascetisme

In het voorgaande is het ascetisme enkele malen aan de orde geweest, maar omdat deze waarde wordt genoemd als belangrijk kenmerk van orthodox-protestanten, schenken we hier afzonderlijk aandacht aan (Dekker en Peters, 1989). Calvinisten zijn in wezen niet gericht op het bezit van aardse goederen, maar hebben de vorming van het kapitaal bevorderd door hun afkeer om er gebruik van te maken ten behoeve van genot. Dit is volgens Weber gebaseerd op een diep godsdienstig verantwoordelijkheidsbesef betreffende alle verhoudingen op aarde (Jones, 1997). Daarbij formuleert Weber de hypothese dat er een ongeplande, niet-intentionele relatie bestaat tussen het calvinisme en een aantal protestantse sekten (o.a. piëten, baptisten en methodisten zoals Mennonieten en Quakers) en de kapitalistische mentaliteit. Dit is hiervoor aangeduid als de 'Wahlverwantschaft' (Weber, 1997). Het ontstaan van het laatste was een onvoorzien, misschien zelfs ongewenst gevolg van puriteins protestantisme (Tawney, 1964). Weber verwijst in zijn studie naar de basis van de protestantse dogmatiek, namelijk de leer van de predestinatie (voorbeschikking). In deze leer wordt bepaald dat het lot van de mensen na hun dood al vastligt voor de geboorte: sommigen zijn uitverkoren en komen in de hemel en anderen, een meerderheid, komen na de dood niet in de hemel (Van der Meiden, 1993). Er zou een paradox kunnen zijn tussen het protestantse methodisch activisme en het mogelijk psychologische effect van de predestinatieleer dat logischerwijze zou moeten leiden tot apathie en fatalisme. Deze paradox komt tot uitdrukking in de vraag 'Wat baten hard werken en een correcte levenswandel, als God toch al beslist heeft over je lot na de dood?' (Kattenberg, 2007). Twee mechanismen zorgen ervoor dat deze logica doorbroken wordt. Ten eerste legt het calvinisme sterk de nadruk op de visie dat de uitverkorenen eer aan God moeten bewijzen door naar Zijn geboden te leven, een leven van hard en methodisch werken en het vervullen van de dagelijkse taken ten dienste van een rationele organisatie van het sociale leven. Ten tweede is de pastorale prak-

tijk belangrijk geweest om de enorme psychische noden waarmee de gelovigen geconfronteerd werden als gevolg van de hardheid van de calvinistische doctrine aan te pakken. In het pastorale handelen ging men er steeds meer de nadruk op leggen dat de gelovigen dienden te handelen als uitverkorenen, al kon daarover geen zekerheid bestaan (Douma, 1985; Ultee et al., 2003).

Uit onderzoek in Nederland blijkt dat de protestantse arbeidsethiek en de ascetische levenshouding bij de orthodox-protestanten duidelijker voorkomt dan bij de Nederlandse bevolking als geheel. Met betrekking tot de ascetische levenshouding is binnen de protestantse kerken verschil zichtbaar tussen de orthodox-protestanten en modern-protestanten: de orthodox-protestanten zijn veel meer ascetisch dan de modern-protestanten (Dekker en Peters, 1989; Ultee et al., 2003).

Op grond van de hiervoor genoemde theorieën kan verondersteld worden dat calvinistische managers (met name orthodox-protestantse) een herkenbaar ander arbeidsethos hebben dan katholieken en niet-christelijke managers. Een arbeidsethos dat gekenmerkt wordt door een hoge aandacht voor productie en hard werken (Jones, 1997; Dekker en Peters, 1989). Deze veronderstellingen worden bevestigd door de hiervoor genoemde en de in paragraaf 1.7 weergegeven citaten uit de Arbeidsvoorwaardenbeleidsnota van de RMU.

1.3 Discours over Webers leerstuk van het protestantisme

In de voorgaande paragraaf blijkt dat Weber zich nadrukkelijk richt op een belangrijk sociologisch onderwerp, namelijk dat van het rationaliseringsproces. Ultee et al. (2003) noemen het rationaliseringsproces, naast de sociale cohesie (samenhang van de samenleving) en de ongelijkheid binnen de samenleving als één van de drie klassieke hoofdthema's van de sociologie. De klassieke vragen met betrekking tot deze hoofdthema's bepalen nog steeds voor een groot deel de agenda van het wetenschappelijk onderzoek. In de loop der jaren is er veel debat geweest over de validiteit van Webers theorieën, onder meer met betrekking tot de invloed van het calvinisme op de verschillende maatschappelijke terreinen (Collins, 1986). In deze paragraaf geven we een korte impressie van de discours over de theorie inzake de doorwerking van het protestantse geloof in de arbeidsethiek en in het ontstaan van het kapitalisme. Hierbij schenken we nogmaals aandacht aan de thema's: de rationalisering, de protestantse arbeidsethiek en industrialisatie, het kapitalisme en predestinatie en activisme. Deze thema's zijn eveneens in de voorgaande paragraaf beschreven, maar daar vanuit de visie van Weber en hieronder geven we de visies van de critici. Vervolgens gaan we nader in op de discussie omtrent zijn methode van theorievorming met behulp van ideaaltypen en wetenschappelijk onderzoek naar het maatschappelijk gevolg van de protestantse arbeidsethiek.

Webers werk heeft, zoals gezegd, veel polemieken uitgelokt. De stelling van de samenhang tussen het protestantisme en kapitalisme is echter nauwelijks bestreden, maar de aard van deze samenhang is een belangrijk punt van verschil in visie tussen Weber en diens opposanten. Tawney (1964) zegt dat Weber had moeten onderzoeken waarom het protestantisme in de economisch meest ontwikkelde landen van Europa zoveel aanhangers verwierf. Hij laat doorschemeren dat voor ondernemers de overgang tot het protestantisme opportuun was. Ultee et al. (2003) bevestigen dat Weber deze vraag goeddeels heeft laten rusten.

Rationalisering

Weber spreekt over één type van rationaliteit, namelijk religie zonder magie. Zijderveld bestrijdt deze theorie en geeft aan dat er twee typen rationalisering bestaan, namelijk één gebaseerd op religie en één gebaseerd op magie. Hij onderscheidt respectievelijk: functionele rationaliteit en substantiële rationaliteit (Zijderveld, 2007). Zijderveld noemt deze onderscheiding 'ideaaltypisch'. Hij vindt dat religie en magie altijd nauw met elkaar verweven zijn, behalve bij het oud-Israëlitische profetendom en hij bestempelt het oorspronkelijke calvinisme als anti-magisch. In het 'puritanisme' – strengste vormen van het calvinisme – zien we, aldus Weber, een eerste vertegenwoordiger van het moderne rationalisme, omdat het zich verzette tegen iedere vorm van magie (Ultee et al., 2003; Zijderveld, 2007). Puritanisering van het openbare leven heeft echter vanouds bij het calvinisme gehoord. Calvin en diens volgelingen begonnen ermee o.a. door de invoering van nogal strenge wetten weelde, verplichtstelling van zondagse en zelfs doordeweekse kerkdiensten en onthouding van wereldse activiteiten (Banning, 1966). Weber ziet (protestantse) religie als belangrijke drager van het rationaliseringsproces.

Protestantse arbeidsethiek en industrialisatie

Tawney (1964) geeft aan dat de geest van het kapitalisme reeds is ontstaan uit de toenemende productiemogelijkheden die door de verdergaande automatisering en industrialisering zijn voortgekomen. Ultee et al. (2003) concluderen uit verschillende onderzoeken, onder andere van De Swaan, dat het calvinisme op een bijzonder goede manier samen kan gaan met en zelfs aansluit bij deze industriële revolutie, maar niet de oorzaak van deze economische ontwikkelingen hoeft te zijn. De neo-marxist Habermas komt tot dezelfde conclusie dat de industrialisering veel meer leidt tot rationalisering dan omgekeerd (Habermas, 1973). De geest van het calvinisme werkte dit niet tegen – vanwege het arbeidsethos – maar was zeker niet de veroorzaker. Tawney geeft Weber eveneens de kritiek dat hij niet heeft onderzocht waarom mensen protestant worden in een kapitalistisch land. Weber heeft dit overigens ook wel toegegeven als mogelijk zwak punt in zijn theorievorming (Ultee et al., 2003). Tawney geeft aan dat niet de opeenhoping van rijkdom de vijand van het calvinisme is, maar het misbruik daarvan ten behoeve van genotzucht en praal. Volgens hem is het calvinistisch ideaal 'een maatschappij die naar welvaart streeft met de eenvoudige ernst van de mens, die er zich zowel van bewust is dat hij zijn eigen karakter moet vormen door geduldige arbeid als dat hij zich moet wijden aan goede werken voor God' (Tawney, 1964).

Kapitalisme

Vanuit de marxistische opvattingen wordt gesteld dat Weber een veel te grote rol toekende aan de godsdienst als drijfveer van het economisch handelen van mensen. Wat mensen drijft zijn volgens het marxisme veeleer materialistische overwegingen waarbij de godsdienst ten hoogste als rechtvaardiging achteraf kan dienen (Mok, 1994). Vanuit de protestantse hoek is eveneens veel inhoudelijke kritiek op de theorie van Weber gekomen, namelijk dat het kapitalisme ontstaan is door het calvinisme. De kritiek betreft dan vooral de onterechte interpretaties van Weber die hij geeft aan de dogma's van het calvinisme. Daardoor zijn de verbanden die Weber maakt van het calvinisme met maatschappelijke verschijnselen, onder andere het ontstaan van het kapitalisme, als onterecht aangeduid. In de recente Encyclopedia of Christi-

anity wordt geschreven dat met name sociologen in hun onderzoek een bevestiging van de Weber-these vinden en dat theologen en economisch historici deze these veelal verwerpen (Heron, 1999). De wetenschappelijke disciplines worden door de Encyclopedia zonder bronvermelding ongenueanceerd getypeerd. Uit deze paragraaf blijkt voldoende dat ook sociologen de Weber-these onder kritiek stellen.

We kunnen zeggen dat het calvinisme de arbeid in de meest brede zin van het woord positief gewaardeerd heeft, maar daaruit kan niet rechtstreeks geconcludeerd worden dat de 'drang tot arbeiden' van het calvinisme verantwoordelijk gesteld kan worden voor de kapitalistische mentaliteit (*der Geist des Kapitalismus*) (Banning, 1966; Goudswaard, 1976). Nog steeds zien we dat, evenals in het begin van de twintigste eeuw, vanuit het orthodox-protestantisme een actieve houding ten opzichte van het productiewerk gestimuleerd wordt (Van der Zwan, 2007). Het was Weber, evenals anderen, opgevallen dat onder de kapitaalbezitters, ondernemers en geschoolde industriële werkers de protestanten ver in de meerderheid waren (Tawney, 1964; Douma, 1985; Ultee et al., 2003). Het is de vraag of het calvinisme leidt tot kapitalisme, of dat het calvinisme de groei van het kapitalisme mogelijk maakt en niet tegenhoudt. De protestanten, c.q. de calvinisten en lutheranen, zien iemands beroep als diens roeping om de wereld te bewerken (werkgebod of cultuurgebod). Luther gaf aan dat de mens in de wereld staat om te arbeiden, net als een vogel om te vliegen. Hij gebruikte de term 'vocatio' niet alleen voor (geestelijke) roeping, maar bracht deze eveneens in verband met het (wereldse) beroep. Volgens Weber is het woord beroep aldus in onze taal gekomen (Mok, 1994; Woltersdorff, 1996). Protestant zien het werken in de wereld daarmee als een mogelijkheid om God te dienen (religieuze noodzaak), katholieken daarentegen zien het werk in de wereld als een mogelijkheid om geld te verdienen en te functioneren in het wereldse bestel als een natuurlijke noodzaak (Ultee et al., 2003).

Goudswaard (1976) ontkent nadrukkelijk dat het calvinisme de veroorzaker is van het kapitalisme. Hij wijst op het 'vooruitgangsgeloof' dat in de moderniserende samenleving van de negentiende eeuw is ontstaan door de technische veranderingen, zoals onder de Industriële Revolutie. De handelsgeest en het zich aldoor verder ontwikkelend vakmanschap zorgen ervoor dat de samenleving zich verder ontwikkelt in de richting van een productiesamenleving, waarin economisch handelen en toename van kapitaal vanzelfsprekend zijn. Volgens Goudswaard is de economische ontwikkeling niet in alle landen van Europa gelijk en gelijksoortig. In Engeland, waarin veel minder een crisis was omtrent het politiek gezag dan in Frankrijk, kon de economie beter tot bloei komen. De vooruitgang van de economie werd niet tegengewerkt door het puriteinse protestantse geloof, maar kon verder bloeien door het handelen van de mensen dat door dat geloof werd geïnspireerd. Kortom: de politiek-culturele context was gunstig alsmede de intentie van de mensen, voor de opbouw van de kapitalistische samenleving (Goudswaard, 1976). De beschrijving van de ontwikkeling van het Engelse kapitalisme in samenhang met het Engelse puritanisme geeft aan dat een vreedzame coëxistentie en een wederkerige beïnvloeding een betere beschrijving geeft van de werkelijkheid dan dat het calvinisme de veroorzaker zou zijn van de kapitalistische vooruitgang.

Predestinatie en activisme

Weber heeft voor de opvatting dat het calvinistisch geloof leidt tot hard werken een verklaring gegeven vanuit de calvinistische geloofsleer, namelijk wat we in de vori-

ge paragraaf hebben beschreven als het dogma van de predestinatie. Volgens Weber leidt dit dogma tot een activistische houding van de gelovigen. Om zeker te zijn van zijn verkiezing voor het eeuwig heil (predestinatie), heeft de calvinist zich toegelegd op hard werken, omdat hij in de vruchten daarvan het bewijs kan vinden van zijn uitverkiezing.

Soberheid, spaarzaamheid en ascetisme hebben vervolgens, aldus Weber, geleid tot een accumulatie van kapitaal. De calvinisten werken en wonen volop in de wereld, maar zijn zich ervan bewust dat zij geen wezenlijk deel uitmaken van de wereld. Dit noemt Weber, zoals eerder aangegeven, de 'innerweltliche Askese'. Weber constateert dat de protestanten een duidelijke doelgerichte rationele ascetische levenswijze nastreven waarin geen plaats is voor genieten en overbodige consumptie (Dekker en Peters, 1989).

Douma (1985) geeft kritiek op Webers interpretatie van de leer van de predestinatie. Volgens Weber leidt deze leer tot een leven van hard werken, dat beleefd wordt als een uitdrukkelijk gebod van God, omdat men daardoor het heil kan verwerven. Volgens Douma is deze interpretatie niet terecht. Hij zegt dat de werkelijke leer van Calvijn over de predestinatie leidt tot een houding van *rust door de zekerheid* van het heil dat aan de gelovigen wordt beloofd. Aan die leer mag men, aldus Douma, geen onzekerheid met betrekking tot het eeuwig heil verbinden. Bij Calvijn is de leer van de uitverkiezing juist een element van de christelijke troost. In sommige protestantse kringen, met name vanuit 'bevindelijke' theologie, is sprake van een heilonzekerheid, maar dat leidt niet noodzakelijkerwijze tot hard werken en een methodische inrichting van het leven. Douma geeft aan dat voor Weber met name de Engelse puriteinen model staan voor deze stroming van het protestantisme, maar deze zijn niet te identificeren met het calvinisme (Douma, 1985; Weber, 1997).

Uit de calvinistische leer is, aldus Douma, niet af te leiden dat rijkdom door het werk een teken van Gods welgevallen zou zijn, zoals Weber dat beweert. Douma vindt het discutabel om, zoals Weber dat doet, aan het calvinisme een 'rusteloze beroepsijver' toe te schrijven ter verkrijging van Gods zegen en de uitverkiezing tot het eeuwig heil. Het calvinisme belijdt veel meer de eeuwige zaligheid door het geloof alleen ('sola fide') dan door het verrichten van goede werken. Het grote probleem bij Weber is dat hij met name de predestinatieleer van het calvinisme als bakermat van het kapitalisme aanwijst. Uiteraard valt, ook volgens Douma, niet te ontkennen, dat de calvinist in het algemeen plichtsgetrouw en hard werkt, zuinig is, niet luxueus leeft en daarom via sparen ook aan investeren meewerkt. Dit kan een belangrijke drager geweest zijn van de opbloei van handel en industrie. Deze opvatting dat de protestanten door hun activistische levensstijl een gunstige economische omgeving waren voor het ontstaan van het kapitalisme, vinden we eveneens bij Tawney (1964).

Typologie: beschrijving in ideaaltypen

Tot slot kan nog gewezen worden op de kritiek die gericht is op de theorievorming van Weber. Webers theorievorming is als cultuursociologie te kenmerken. De sociologie van het eerste uur was vooral gericht op de beschrijving van verschijnselen in de samenleving en de samenhang daarvan, zonder een al te sterk geordende onderzoeksmethodologie (Laeyendecker, 1981; Ultee et al., 2003; Zijdeveld, 2007). De sociologie van Weber wordt getypeerd als 'interpretatieve sociologie' of 'verstehende Soziologie' (Weber, 1968; Becker, 1979; Ultee et al., 2003). Deze methode ont-

leent zijn naam aan de kenmerkende werkwijze, namelijk een beschrijving en verklaring van verschijnselen in de samenleving, op grond van persoonlijke interpretaties van die sociale verschijnselen. Weber baseert zijn theorie op individuele interpretaties van doeleinden die mensen – als leden van de samenleving – hebben en de daarop gebaseerde levenswijze. In zijn werk om de wereldgodsdiensten te vergelijken in hun effecten op de samenleving maakt hij gebruik van ‘ideaaltypen’ (Weber, 1968). Weber ziet het ideaaltypen als een gedachteconstructie, die in het kenproces als hulpmiddel kan worden gebruikt. Bij het ontwerpen van een dergelijk type wordt een logisch consistent beeld van een deel van de samenleving nagestreefd. Dit beeld geeft een opsomming van de kenmerken daarvan, die van wezenlijk belang kan worden geacht voor de karakteristieke typering (Weber, 1968; Becker, 1979).

Door het toepassen van deze methode van ideaaltypen kunnen veel elementen van de werkelijkheid verloren gaan (Collins, 1986; Turner, 1986; Gerth en Wright Mills, 1997). Een ideaaltypen wordt soms met een karikatuur vergeleken. Ook een karikatuur geeft de trekken van iemand niet zonder meer weer, maar probeert door een overaccentuering van bepaalde trekken het karakter van de betrokkene of een sociaal verschijnsel uit te beelden (Becker et al., 1997). Door het gebruik van de typologie, in de vorm van ‘ideaaltypen’ wordt veel van de sociale werkelijkheid weggelaten of overtrokken. Becker (1979) beschrijft de lage waardering die aan het gebruik van typologieën wordt gegeven in de wat cynische raad aan wetenschappers: *‘If you cannot explain, make a typology’*. De theorievorming die in de vele decennia na Weber is ontwikkeld, is veelal gebaseerd op Webers theorieën, maar veel sterker ingebed in een methodologische traditie (Ultee et al., 2003). Opmerkelijk is het pleidooi van Du Gay (2000) om de kritiek op Weber kritisch te beschouwen. Hij geeft aan dat het er maar aan ligt hoe de wetenschapper de theorie van Weber interpreteert en daarmee zijn eigen standpunt vergelijkt. Du Gay noemt als belangrijke redenen hiervoor dat Weber vooral gericht is op het beschrijven van verschijnselen in de samenleving in de vorm van ‘ideaaltypen’. Dit geeft veel ruimte voor een eigen interpretatie en reflectie van eigen standpunten (Du Gay, 2000). Vanaf het eerste moment heeft de theorie van Weber over de sterke relatie tussen de protestantse ethiek en de ontwikkeling van het kapitalisme aanleiding gegeven tot veel debat en onderzoek. Sociologen, historici, antropologen en politieke wetenschappers hebben zich veel ingespannen om deze theorieën te bevestigen of aan te vallen (Jones, 1997).

Wetenschappelijk onderzoek

Zoals we hiervoor aangeven, is veel wetenschappelijk onderzoek naar het verband tussen het calvinistische (protestantse) geloof en de houding ten opzichte van de arbeid gebaseerd op of gerelateerd aan de theorieën van Weber. Webers opvattingen over de protestantse arbeidsethiek (protestant work ethic, oftewel PWE) (Mudrack, 1997) heeft nog steeds invloed op het wetenschappelijk onderzoek.

De ontwikkeling van wetenschappelijk onderzoek naar de protestantse arbeidsethiek is voor ons onderzoek van belang, omdat de categorie protestantse managers een belangrijk deel van de onderzoekspopulatie vormt. Actueel onderzoek naar de protestantse arbeidsethiek kan bij de formulering van hypothesen over hun opvattingen over arbeid en medewerkers als onderdeel van hun leiderschapsstijl en HRM-beleid en bij de analyses van onze onderzoeksresultaten belangrijke informatie bieden.

Vanaf de eerste publicaties van Weber wordt geschreven over en onderzoek verricht naar de invloed hiervan in vele facetten van het sociale en economische leven. Een uitgebreid overzicht van recente studies, vijftig wetenschappelijke onderzoeken vanaf 1969, wordt gegeven door Jones (1997). De conclusie van deze onderzoeken is dat er een positieve correlatie bestaat tussen de PWE en de genoemde thema's: hard werken, eerlijkheid en geloof in een beloning door God (Jones, 1997). In de loop van de tijd zijn diverse onderzoeksschalen geconstrueerd om de protestantse ethiek te onderzoeken in relatie tot andere variabelen, zoals arbeidsparticipatie. Eén van deze onderzoeksschalen die veel gebruikt is als basis voor onderzoek en ontwikkeling is die van Mirels en Garrett, 1971 (Jones, 1997; Mudrack, 1997; Grotenhuis, 1999). Op grond van de theorie van Weber over het protestantisme is veel vergelijkend onderzoek verricht naar sociale verschijnselen in verschillende (bij Feldmann zelfs tachtig) landen. De landen worden getypeerd als protestant, katholiek, islam (Feldmann, 2007; Reitsma, 2007). Uit deze onderzoeken blijkt dat er een verband bestaat tussen protestantisme en arbeidsparticipatie, maar ook tussen protestantisme en solidariteit. Feldmann (2007) geeft aan dat uit een aantal studies met name de participatie van vrouwen in het arbeidsproces opvallend hoger is bij overwegend protestantse landen dan bij overwegend katholieke landen. Naast het wetenschappelijk onderzoek naar het verband tussen protestantse levensbeschouwing in relatie tot maatschappelijk handelen in het vervolg op de theorieën van Weber is ook veel onderzoek verricht naar de invloed van religiositeit in het algemeen in relatie tot maatschappelijk handelen (Allport en Ross, 1967; McCormick, Hoekman en Smith, 2000; Reitsma, 2007). Deze studies zijn, hoewel zeer interessant, voor ons onderzoek te breed van oriëntatie met betrekking tot het kernbegrip levensbeschouwing. Protestanten en katholieken scoren bij deze schaal vrijwel altijd zeer hoog, aldus Reitsma (2007). In de genoemde onderzoeken is geen relatie gelegd tussen levensbeschouwing, leiderschapsstijl en HRM-beleid.

1.4 Protestantisme, katholicisme en verzuiling in de twintigste eeuw

Het christendom wordt in de literatuur als wereldgodsdienst geplaatst naast andere godsdiensten, zoals islam, boeddhisme, hindoeïsme en jodendom. De wetenschappelijke studies over de maatschappelijke invloeden van het christendom kenmerken zich door een sterke scheiding van de twee hoofdstromen, het protestantisme en het katholicisme (Van Gelder, 1966; Ultee et al., 2003).

In Europa hebben eeuwenlang de christelijke kerken invloed uitgeoefend op de vormgeving van de samenleving en dus ook op de arbeid. De katholieke kerk heeft een internationaal karakter, terwijl de protestantse kerk gekenmerkt is door een sterk nationale vormgeving (Hessen, 1964; Dekker en Peters, 1989; Bult, 1997). De decentralistische individualiseringstendens die kenmerkend is voor het protestantisme (Layendecker, 1981) heeft als gevolg dat er per afzonderlijk land een verschillende invloed van het protestantisme heeft kunnen ontstaan. In Nederland is sprake geweest van een sterke afscheidingsbeweging binnen de protestantse kerken in de negentiende en twintigste eeuw (Kennedy, 2005).

Binnen het protestantisme zijn sterke regionale verschillen ontstaan en onderscheidende, vaak reformatische, richtingen (Köbben et al., 2000; Ultee et al., 2003).

De verschillende protestantse kerken hebben eigen maatschappelijke organisaties ontwikkeld. Van daaruit is voortdurend invulling gegeven aan de legitimering van het maatschappelijk en bedrijfsmatig handelen. Het maatschappelijk debat over de

relatie tussen levensbeschouwing en maatschappelijk functioneren in Nederland betreft niet meer de vraag of er invloed is vanuit het protestantisme, maar met name de wijze waarop de verschillende zuilen binnen het protestantse volksdeel zich kunnen onderscheiden in concreet handelen. Bij zowel de katholieken als de protestanten geldt dat de binding aan het kerkelijke verband de eigen autonomie ontstijgt (Hessen, 1964; Ultee et al., 2003; Sengers, 2003).

De protestantse leiders hadden een achterban die door uitgesproken beginselen bijeen werd gehouden. Hierdoor is een verdeling ontstaan in levensbeschouwelijke blokken (zuilen), in plaats van de tegenstelling tussen de maatschappelijke klassen. De opdeling in levensbeschouwelijke blokken is een proces geweest dat later de naam 'Verzuiling' heeft gekregen. (Van de Woude, 2001). Het is een maatschappelijk proces waarbij de christenen zich positioneren tegenover de socialistische en liberale zuilen. De christenen kunnen niet gezien worden als één zuil. Binnen de christelijke 'zuil' is er een onderscheid tussen de katholieken en protestanten. Bij de katholieken is tot halverwege de twintigste eeuw de werking van de eigen zuil het sterkst geweest. Het leven van vrijwel alle leden van de katholieke kerk speelde zich af binnen de eigen katholieke gemeenschap.

De strakke hiërarchie van de katholieke kerk en de grote invloed van de kerkelijke leiders op de levenssfeer van de gelovigen hebben het mogelijk gemaakt een zuil te vormen waarin de sociale groepen van hoog tot laag verenigd waren. De geloofseenheid ging bij de katholieken boven de sociaal-economische verdeeldheid, waardoor er een duidelijke eenduidige katholieke zuil is ontstaan.

De protestantse zuil was minder eenduidig, maar wel duidelijk herkenbaar. De protestanten waren daarbinnen bovendien verenigd in hun eigen 'kerk, school en maatschappelijke organisaties' (Hoenderdaal, 1965).

Er is een herkenbare invloed van de protestantse kerken voor wat betreft de bijdragen aan de maatschappelijke discussie over de betekenis van het geloof voor het handelen in de maatschappelijke verbanden en organisaties. In allerlei maatschappelijke en politieke organisaties werd een specifiek protestants proces zichtbaar: er zijn veel maatschappelijke en politieke organisaties ontstaan, die gelieerd waren aan een onderscheiden protestantse denominatie (kleine zuil). Dit proces van specifieke differentiatie wordt ook wel 'verkokering' genoemd (Woldring en Kuiper, 1980). In hoofdstuk 2 geven we een overzicht van de veelheid aan protestantse kerken in ons land.

Orthodox- en modern-protestants

Uit voorgaande paragrafen blijkt dat beide protestantse 'zuilen' bij de vele aspecten van het leven eigen accenten leggen, die kenmerkend zijn voor de betreffende 'zuil'. De accenten die de orthodox-protestanten leggen, zijn sterk gerelateerd aan hun vaste overtuigingen en dogma's: het geloofsleven werd geloofsleer. Deze orthodoxie kan gemakkelijk ontaarden in orthodoxisme enerzijds en anderzijds in een levenspraktijk die met de 'rechte leer' in strijd is (Graafland, C., 2001). Graafland benadrukt echter dat het extreme orthodoxisme karikaturale trekken heeft en niet vereenzelvigd mag worden met de oorspronkelijke orthodoxie. De orthodox-protestantse opvattingen vertonen vaak een pessimistisch mensbeeld en leggen de nadruk op de tekortkomingen van mensen en de sterke afhankelijkheid van God (Van der Meiden, 1993), zoals hierna verder is beschreven. De dogma's van de modern-protestanten bevatten zoals verderop in deze paragrafen is aangegeven op-

vattingen met een positief mensbeeld. De modern-protestanten maken een vertaling van de relatie met God naar de relatie met de medemensen (Bult, 1997). Een kernverschil tussen deze beide opvattingen met betrekking tot de concretisering van de dogma's, is het verschil in mensbeeld en het verschil in gerichtheid op en aansluiting bij de omringende samenleving.

De benedictijnen Grün en Dufner (2001) typeren deze opvattingen in twee soorten spiritualiteit, namelijk: '*spiritualiteit van boven*' waarmee de gerichtheid op God en het hiernamaals wordt bedoeld en '*spiritualiteit van beneden*' waarmee wordt bedoeld dat men het geloof in de dagelijkse praktijk dient vorm te geven. De beschrijving van '*spiritualiteit van boven*' sluit aan bij de opvattingen van orthodox-protestanten en de beschrijving van '*spiritualiteit van beneden*' sluit aan bij de opvattingen van modern-protestanten. Dit blijkt uit het volgende citaat:

'Zonder een spiritualiteit van boven komen we er niet. Zij heeft een positieve functie doordat ze leven in ons wekt. Ze werkt alleen maar verziekend, als de idealen het contact met onze werkelijkheid verliezen. Sommige mensen stellen zich zulke hoge idealen dat ze deze nooit kunnen realiseren. Maar om daarin niet te hoeven berusten, verdringen ze hun eigen werkelijkheid en identificeren zij zich met het ideaal. Zo komt het tot een gespletenheid. Ze worden blind voor de eigen realiteit, bijvoorbeeld voor de agressie die in hun vroomheid kan schuilen. De gespletenheid leidt tot een leven op twee niveaus, waartussen elk verband zoek is, en tegelijk tot projectie van de verdrongen hartstochten op anderen. Om het eigen ideaal overeind te houden, verdringen zulke mensen hun schaduwzijden en projecteren deze op anderen, op wie ze schelden en over wie ze zich kwaad maken. De verdringing van wat niet goed is in eigen hart leidt er toe dat men anderen verkettert, en hen, in naam van God vaak echt brutaal bejegt.

De spiritualiteit van boven staat meestal aan het begin van onze geestelijke weg. Maar ieder komt ooit op een punt dat hij de spiritualiteit van boven met die van beneden moet verbinden, om haar levend te houden. Anders vervalt hij in gespletenheid en wordt ziek. Hij moet zijn eigen werkelijkheid serieus nemen en zijn idealen daarmee in overeenstemming brengen. Alleen zo komt omvorming tot stand. Wij spreken hierbij liever over Gods beloften, dan over bijbelse idealen. Een spiritualiteit van boven is gevaarlijk wanneer wij gaan denken dat wij God uit eigen kracht kunnen bereiken' (Grün en Dufner, 2001).

Mensbeeld

Van groot belang in de dogma's en de doctrines van de protestantse kerken in Nederland is het beeld dat Calvijn schetst over de mens. Hij baseert het mensbeeld op de 'zondeval' en hij geeft aan dat de mens 'door en door' zondig is. Hij vat zijn mensbeeld samen in de bekende uitspraak: '*de mens is onbekwaam tot enig goed en geneigd tot alle kwaad*' (Vogelaar en Bregman, 1983). In de protestantse belijdenisgeschriften (kerkleer) heeft deze uitspraak een plaats gekregen in de Heidelbergse Catechismus, Zondag 2 en 3. De Heidelbergse Catechismus (1563) is een leerboek dat nog steeds in gebruik is bij de orthodox-protestanten (Van der Meiden, 1993). In tegenstelling tot de basis die Calvijn kiest voor het mensbeeld (zondeval), bestaat er in de christelijke kerken ook een stroming die het mensbeeld baseert op de schepping door God, waarbij vooral de nadruk wordt gelegd op de goede eigenschappen en mogelijkheden die in de mens geschapen zijn: 'naar Gods beeld'. In dit verband wordt wel gesproken van een negatief, pessimistisch mensbeeld versus een positief

mensbeeld. Het positieve mensbeeld is vooral terug te vinden in de opvattingen van modern-protestanten en katholieken (Veerman, 1995). Het negatief mensbeeld kan gekenmerkt worden door opvattingen dat de mens geneigd is tot zonde en ongehoorzaamheid, waardoor de noodzaak tot sterke aansturing, controle en dwang tot gehoorzaamheid aan hoger geplaatsten evident is. Gehoorzaamheid aan God wordt vaak genoemd als basis voor intermenselijk gedrag, bijvoorbeeld in de nota Arbeidsvoorwaardenbeleid 2007 van de orthodox-protestantse RMU (Van der Zwan, 2007). Bij het onderwerp 'Verhouding werkgever-werknemer' staat het volgende in deze nota: *'Van de werknemer wordt ten opzichte van de werkgever ijver, trouw, inzet en toewijding geëist. Verder wordt van werknemers gevraagd om op een eenvoudige en gewillige manier gehoorzaam te zijn aan hun meerderen. Op dezelfde manier als wij Christus gehoorzaam dienen te zijn'*. In dit citaat herkennen we elementen uit de theorie van Weber, zoals in de voorgaande paragrafen is beschreven.

Orthodox- versus modern-protestant: Algemene Genade

De orthodox-protestanten vertonen vaak een tegenstelling tussen datgene wat in de dogma's wordt geleerd en datgene wat in de praktijk wordt vertoond. Dit wordt aangeduid met de tegenstelling tussen leer en leven (Van der Meiden, 1993). Opmerkelijk is het feit dat binnen de leerstelling van de orthodox-protestanten een dogmatische oplossing wordt gevonden om de spanning door de tegenstelling tussen leer en leven te reguleren. Zij verwijzen naar het dogma van de 'algemene genade'. Hierdoor is het verklaarbaar dat orthodox-protestanten een gedrag vertonen, dat als modern-protestants kan worden getypeerd.

We gaan hieronder kort in op het – veelvuldig beschreven – leerstuk van de algemene genade, ook wel 'gemene gratie' genoemd (Kuyper, 1902-1905). Abram Kuyper onderscheidt in zijn 'twee-gratiënleer' de algemene genade en de bijzondere – ook wel particuliere – genade. Het leerstuk van de algemene genade gaat er van uit, dat God ook werkzaam is in gebeurtenissen die zich los van de kerk en het christendom voltrekken. Daarmee kan het neocalvinisme de aanvaarding van onderdelen van de algemene cultuur en de daaruit voortvloeiende veranderingen legitimeren. Dit geldt eveneens voor het samenleven met andersdenkenden (Kuiper, De Bruin en Schutte, 2002). Kuyper (1902-1905) en zijn volgelingen zijn de opvatting toegedaan dat de algemene genade voor 'de hele wereld' is, waardoor het mogelijk is dat de samenleving min of meer ordelijk kan functioneren. De algemene genade geeft geen persoonlijk recht op het eeuwig heil – dat wordt bewerkstelligd door de particuliere genade –, maar remt de doorwerking van de zonden in de samenlevingsverbanden en de onderlinge menselijke verhoudingen af. Hieruit is ook al het 'goede' afkomstig, dat in de 'gevalen mens' waarneembaar is (Vogelaar en Bregman, 1983). Technologische, artistieke en sociale ontwikkelingen zijn mogelijk door deze 'gemene gratie'. Kuyper baseert zich hiermee op de opvatting van Calvijn (1923). Calvijn beschrijft de bijzondere kwaliteiten van de niet-christelijke wijsgeren en wetenschappers, met de vraag of hieraan geen bijzondere waarde moet worden toegekend. Calvijn vindt dat dit zeker dient te gebeuren, omdat God het vermogen daartoe aan de mensen heeft gegeven: *'Laat ons evenwel ondertussen niet vergeten, dat deze dingen zeer voortreffelijke gaven zijn van Gods Geest, welke Hij tot gemeen profijt des menschelijken geslachts uitdeelt aan wie Hij wil'* (Calvijn, 1923). De bijzondere genade heeft betrekking op het leven na de dood, namelijk dat men door

de genadige vergeving van zonden in de hemel komt. De direct hiervoor beschreven invulling van de algemene genade kan als modern-protestants worden aangeduid. Binnen het protestantisme in Nederland heerst een controverse over de invulling van het dogma van de 'algemene genade'. De orthodox-protestanten geven veelal de invulling aan dit leerstuk, dat deze algemene genade betekent dat de wereld nog kan blijven bestaan doordat er nog mensen op wonen die bekeerd zijn tot God door de werking van de bijzondere genade. Er is, aldus de orthodox-protestantse benadering, sprake van een algemeen aanbod van genade tot het eeuwig heil voor iedereen, maar van nature wil niemand daar gebruik van maken. In publicaties wordt dit onderscheid tussen de beide (modern- en orthodox-protestantse) dogmatische opvattingen beschreven en daarbij wordt aangegeven wat wel en wat niet bedoeld wordt, zoals blijkt uit het volgende citaat. *'Het is in de eerste plaats onze bijbelse roeping om de wereld te verzaken en te mijden. Een christen heeft een taak en roeping in deze wereld. Er is buiten de bijzondere werking van de Heilige Geest ook 'algemene genade'. Deze 'gemene gratie' moeten we niet in Kuyperiaanse zin uitvergroten. Wie de hele wereld met huid en haar wil inslikken is gedoemd er in te stikken. Als we de wereld claimen, dan lopen we altijd het risico dat wij en onze kinderen, door de wereld worden geclaimd. De 'gemene gratie' leidde in de ontwikkeling van het neo-calvinisme tot onbegrensd cultuuroptimisme. Het antwoord op de vraag 'wat-mag-wel-en-wat-mag-niet' werd steeds ruimer geformuleerd en de grens tussen kerk en wereld vervaagde helemaal. In deze benadering van de cultuur ontbreekt de notie van het vreemdelingschap. Het is wereldwijding zonder wereldmijding'* (Van den Belt, 2006). Dit citaat geeft aan dat de orthodox-protestanten worstelen met het bepalen van hun houding ten opzichte van de wereld en wereldse zaken. De leerstelling van de 'algemene genade' biedt hoe dan ook een oplossing voor de spanning tussen de tegengestelde opdracht van wereldmijding en werken en leven in de wereld (wereldwijding). De opvattingen over de algemene genade zijn, zoals blijkt uit het voorgaande citaat van Van den Belt, niet bij iedereen binnen de protestantse 'zuil' hetzelfde. Het dogma van de 'algemene genade' zullen we aan het eind van het onderzoek gebruiken bij de vergelijking van managementopvattingen van orthodox- en modern-protestantse managers (zie paragraaf 8.4).

1.5 Ontzuiling en secularisatie

In de paragrafen 1.2 en 1.3 blijkt dat het calvinisme een belangrijke invloed heeft gehad op het maatschappelijk bestel van ons land en op de opvattingen van protestanten over vrijwel alle aspecten van het leven, dus ook op arbeid. In de tweede helft van de vorige eeuw is die invloed drastisch verminderd.

Er is in de jaren '60 een breed maatschappelijk verzet ontstaan tegen autoritaire structuren, waaronder ook de kerkelijke structuren. Democratisering, emancipatie en mondigheid zijn populaire en veelgebruikte begrippen. Het kerkelijk leergezag werd in toenemende mate in twijfel getrokken en ter discussie gesteld. Binnen de protestantse kerken kwam een theologische secularisatiebeweging op gang (Petter, 2002). In dit maatschappelijk klimaat hebben secularisatie, ontkerkelijking en deconfessionalisering zich goed kunnen ontwikkelen. De bestaansgrond voor veel christelijke organisaties is door deze maatschappelijke beweging wegge gevallen. Er was sprake van een vermindering van binding aan de kerken en van kerkverlating, die vooral vanaf 1970 zeer sterk werd (Kennedy, 2005). Dit proces heeft zich afgespeeld in een democratiserende maatschappij waarin onderdrukkende verhoudingen niet meer

werden geaccepteerd, noch in maatschappelijke situaties, noch in persoonlijke of in beroepsmatige verhoudingen (Van Stegeren, 1982). De vermindering van de binding aan de kerk bleek bij katholieken meer manifest dan bij protestanten (Dekker et al., 1997). De kerkelijk georganiseerde, traditioneel orthodoxe christelijke godsdienst, de tot voor kort dominerende godsdienst in de Nederlandse samenleving, is de laatste dertig jaar sterk verzwakt. Dit betekent niet dat de godsdienstigheid uit de Nederlandse samenleving is verdwenen of dat de mensen ongelovig zijn geworden. Uit sociaal-cultureel onderzoek in Nederland blijkt nog steeds de christelijke basis van veel waarden en normen (Becker, 2003; Dekker, Bernts en de Hart, 2007).

De zichtbare invloed van de godsdienst op het maatschappelijke leven is geringer geworden. In een periode van enkele decennia zijn de ledenaantallen van christelijke organisaties zoals omroepverenigingen, vakbonden en politieke partijen met tientallen procenten verminderd (Dekker et al., 1997; Becker, 2003). Deze lidmaatschappen waren een uiting van de verbinding tussen godsdienst enerzijds en allerlei aspecten en sectoren van de samenleving anderzijds. Steeds minder mensen vinden dat een (politieke of maatschappelijke) vereniging van een godsdienstig beginsel moet uitgaan.

De katholieke politieke en maatschappelijke organisaties zijn opgegaan in grotere algemene (levensbeschouwelijk neutrale) bewegingen, waarbij het specifieke katholieke aandeel verdwenen is. Uit onderzoek in 1994 blijkt dat voor de katholieken het geloof vrijwel geen invloed meer heeft op het dagelijkse leven. Bij de protestanten is dit nog steeds wel het geval (Becker et al., 1997; Post, 2005). Hieruit volgt onze veronderstelling dat katholieken weinig zullen verschillen met niet-christenen in opvattingen over organisaties, arbeid en management.

Naast het verdwijnen van de sterke levensbeschouwelijke zuilen verminderde de invloed van de kerken in het maatschappelijk denken van veel mensen (Nijen, 1999). Geloof en rationaliteit worden meer en meer als tegenstelling beleefd. Voor het leiden van een maatschappelijk leven speelt de rationaliteit een centrale rol en de invloed van levensbeschouwing wordt steeds minder (Becker, 2003). De kerkverlating wil, zoals hiervoor is aangegeven, echter niet zeggen dat men de waarden van het geloof of de christelijke traditie de rug toekeert. Kerkverlaters vertonen in veel van hun geloofsdenkbeelden overeenkomsten met mensen die lid zijn gebleven van de kerk. In hun normatieve opvattingen echter verschillen de kerkverlaters aanmerkelijk met kerkleden en vertonen hierbij meer overeenkomsten met de niet-kerkelijken (Dekker, 2003; Becker, 2005; Dekker et al., 2007).

Rond het jaar 2000 valt er een zekere kentering waar te nemen. Binnen de katholieke gemeenschap wint het ideaal terrein dat het katholieke gedachtegoed weer een grote invloed moet krijgen in het maatschappelijke leven en in het ethisch debat over waarden en normen. De Bisschoppelijke brief van 2001 is gericht op een sterk kerkelijk besef, met name ook voor jongeren (Erdin, 2004; Van Dijk, 2007).

We zien dat er aan het eind van de twintigste eeuw meer aandacht uitgaat naar de betekenis van religie en spiritualiteit voor vraagstukken uit het dagelijkse leven. Woorden als zingeving, waarden en normen zijn weer onderwerp van discussie en bezinning (Nijen, 1999; Covey, 2005; Dekker, 2007). Becker et al. (1997) spreken van een 'opleving van de orthodoxie' binnen de christelijke kerken. Zij veronderstellen dat er twee oorzaken zijn: 1. door de toenemende kerkverlating blijft een relatief

groter wordend deel orthodoxen over en 2. de orthodoxen die binnen het kerkverband blijven, gaan zich hechter organiseren en met hun denkbeelden naar buiten treden. Deze trend wordt aangeduid als ‘het revitaliseringproces van het geloof’ en als ‘het consequent orthodox denken’. Dit verschijnsel wordt wellicht ook veroorzaakt doordat aan de belijdenisgeschriften – vaak geschreven in de taal van de zestiende en zeventiende eeuw – een theologische waarde wordt toegekend (Graafland, C., 2001). Volgens Becker et al. (1997) wordt deze ervaring door ‘niet-orthodoxen’ aangeduid als een ‘achterhoedegevecht’ dat gedoemd is te mislukken. Voor ons is het juist een interessante vraag geworden of deze revitalisering herkenbaar is in de opvattingen van orthodox-protestantse managers.

In het voorgaande hebben we aangegeven dat, als er eind vorige eeuw sprake was van ontkerkelijkheid dit niet wil zeggen, dat de aandacht voor en de behoefte aan een religieuze dimensie eveneens verdwijnt. Er ontstaat een trend waarbij mensen zoeken naar nieuwe vormen van (religieuze) ethiek, spiritualiteit en handelen als de oude vormen niet meer toereikend zijn of als ‘achterhaald’ worden afgedaan. Dit heeft geleid tot veel ruimte voor religieuze vormen (zoals kloosterretraites, stille tochten), religieuze groepen en spiritualiteit in onze samenleving (Boersema, 2005). Ook binnen de kaders van de bedrijven wordt meer ruimte gegeven aan deze dimensie van het leven, zoals onder meer stilteruimtes en gebedsmogelijkheden (Becker et al., 1997). Deze trend is wellicht de basis voor de oplevende aandacht voor spiritualiteit en moreel besef in de bedrijfsvoering.

Uit de hiervoor genoemde onderzoeken blijkt dat nog steeds een identificeerbaar deel van onze bevolking het geloof duidelijk van invloed laat zijn op verschillende aspecten van het leven ondanks de ontkerkelijkheid van zowel katholieken als protestanten. De orthodox-protestant onderscheidt zich hierbij van de modern-protestanten en katholieken, die meer de opvattingen van niet-christenen gaan delen (Tawney, 1964; Ultee et al., 2003).

1.6 Levensbeschouwing en goed werkgeverschap

Uit het voorgaande blijkt dat christenen de christelijke levensbeschouwing verbinden aan het maatschappelijk handelen. Bij veel protestantse maatschappelijke organisaties is er aandacht geweest voor de relatie tussen het geloof van de manager en zijn leiderschap. Deze aandacht bleef beperkt tot lezingen tijdens studiedagen en beknopte publicaties (Hardjono en Klamer, 2005). Met name de christelijke werkgeversorganisaties RMU, GMV, CBMC en NCW hebben hier aandacht aan geschonken. De genoemde studiedagen en publicaties zijn normatief van aard, zij geven aan dat het leiderschap gerelateerd moet zijn aan de levensbeschouwing van de manager (Van der Zwan, 2007; Meissner, 2008). In een uitgebreide studie over een groot aantal protestantse ondernemers blijkt dat meerdere werkgevers die mening zijn toegedaan (Werkman en Van der Woude, 2006).

Dit staat in schril contrast met de opvattingen van Weber over het functioneren van een organisatie als een bureaucratie en mensen binnen de organisatie (Weber, 1968, Weber, 1997; Du Gay, 2000). Weber is van mening dat binnen de organisatie de ‘ethiek van de organisatie’ geldt: normatieve regels van effectiviteit en doelgerichtheid zijn van toepassing. De arbeidsverhoudingen worden vanuit een legalistische visie vormgegeven. Legalistisch wil zeggen dat men ‘de wetten en regels naar de letter uitvoert’. In een legalistische context is men niet geïnteresseerd in de waarden en normen van de betrokkenen. De uitdrukking ‘onpersoonlijk’ is hierbij van toepas-

sing. Du Gay geeft aan dat Weber desondanks aandacht voor humaniteit en menselijke relaties binnen de organisaties bepleit (Du Gay, 2000). Door een strikte toepassing van de normativiteit van de bureaucratie bij de vormgeving van menselijke relaties binnen de organisatie kan worden voorkomen dat de verhoudingen gebaseerd zouden zijn op (religieuze) tradities of persoonlijke affecties. Weber is heel stellig in zijn overtuiging dat er geen normatief ethisch stelsel is dat een 'gebod' zou kunnen zijn voor alle mogelijke relaties binnen de samenleving. Deze opvatting van Weber wordt aangeduid als formeel rationalistisch of functionele neutraliteit (Du Gay, 2000) of ook wel morele neutraliteit (Turner, 1986). Weber geeft zelfs aan, dat ook voor de werknemer geldt, dat hij zijn superieuren dient te gehoorzamen, diens opdrachten als een eer dient te beschouwen en moet uitvoeren, ook al druisen deze in tegen zijn eigen ethische principes.

Binnen Nederland vindt bij regelmaat een discussie omtrent een zekere mate van functionele neutraliteit plaats. Hiervoor heeft men als ontsnapping de term 'gewetensbezwaarde' geconstrueerd. Hierbij kan gedacht worden aan discussie rond zondagsarbeid, meewerken aan euthanasie door verpleegkundigen en het voltrekken van homo-huwelijken door ambtenaren van de burgerlijke stand. Zoals hiervoor aangegeven is de opvatting van veel christenen het tegenovergestelde van de weberiaanse opvatting van morele neutraliteit.

In een overzicht van belangrijke aspecten van persoonlijke levensovertuiging en gedrag geeft Hardjono (Hardjono en Klamer, 2005) aan hoe een manager (religieuze) inspiratie in zijn leven en organisatie kan brengen. Daarvoor is het noodzakelijk om te weten wat hem inspireert en wat voor hem wezenlijk belangrijk is. De bijbehorende basisvragen kunnen voor het persoonlijke leven en voor de organisatie met elkaar vergeleken en aan elkaar verbonden worden (zie tabel 1.6.1). We zien hierbij dat de vragen die men vanuit het persoonlijk geloof aan zichzelf stelt eveneens gesteld kunnen worden aan 'de organisatie'. Hierbij kan de levensbeschouwelijke visie van de manager een belangrijke rol spelen.

Tabel 1.6.1 Basisvragen levensbeschouwing en werk

Persoonlijke levensvragen	Organisatie vragen
1. Waartoe leef en werk ik eigenlijk?	1. Waartoe bestaat deze organisatie eigenlijk? (Missie)
2. Wat is echt belangrijk voor mij in leven en werken?	2. Wat is echt belangrijk in deze organisatie? (Cultuur, waarden)
3. Hoe ga ik met andere mensen om?	3. Hoe ziet de organisatie medewerkers, collega's, klanten en andere belanghebbenden? (Mensbeelden)
4. Welke 'bronnen' en voorbeelden inspireren mij in mijn leven en werken?	4. Welke stijl van werken en leiderschap bestaat hier? Hoe inspirerend is die? (Gedrag)
5. Hoe ontwikkel ik mijzelf?	5. Welke mogelijkheden biedt deze organisatie voor de ontwikkeling van mensen? (Voorzieningen)

Hardjono en Klamer, 2005.

Hardjono en Klamer zeggen dat men voor antwoorden op deze vragen steun kan zoeken en vinden bij de grote levensbeschouwingen, godsdiensten, humanisme en filosofie. Op grond daarvan zijn zij de mening toegedaan dat theologie en filosofie

een vaste plaats in de opleiding Bedrijfskunde dienen te hebben. Met ons onderzoek geven we aan dat we de mening van Hardjono en Klamer ondersteunen. Zij noemen deze aspecten van de bedrijfsvoering als moeilijk te concretiseren en te bespreken met het management van de genoemde opleidingen (Hardjono en Klamer, 2005). Veel managers van bedrijven zijn meer bezig met de productie en bedrijfsresultaten dan met de bezinning op de achterliggende sturende waarden. Graafland et al. (2006) geven aan dat het mogelijk moet zijn dat christelijke managers met een sterke levensovertuiging meer tijd nemen om te reflecteren op de relatie tussen hun overtuiging en hun gedrag, waardoor ze beter in staat zijn om met ethische dilemma's om te gaan. Zij zeggen echter eveneens dat het mogelijk is dat deze managers juist vanwege hun sterke levensovertuiging eerder tegen dilemma's aanlopen, omdat deze levensovertuiging hen er van weerhoudt zich flexibel op te stellen. Die managers ervaren dan hun persoonlijke waarden als vaststaand en zijn niet bereid om deze waarden in te ruilen in onderhandelingen met anderen. In de beschrijving van een aantal ondernemers van grote Nederlandse bedrijven laat Wennekes (2006) zien hoe deze grondleggers van de vaderlandse economie, door hem 'aartsvaders' genoemd, hun levensbeschouwing hebben laten doorwerken in de wijze waarop zij het bedrijf hebben geleid.

In hun onderzoek maken Graafland et al. (2006) geen onderscheid tussen modern- en orthodox-protestanten, dan wel christenen. De verschillen tussen deze beide categorieën protestanten komen we in de godsdienstsociologie regelmatig tegen (Veerman, 1995; Dekker et al., 1997; Roels, 1997), maar in de (niet-wetenschappelijke) managementliteratuur wordt dit onderscheid vrijwel nergens gemaakt. Wij willen met ons onderzoek nagaan of dit onderscheid anno 2009 tussen de twee categorieën levensbeschouwing te herkennen is bij de opvattingen van christelijke managers.

Zelfs de Tweede Kamer houdt zich bezig met morele vraagstukken van de manager, zoals blijkt uit de discussie over de beloningsethiek voor het management en de maatschappelijke verantwoording daarvan (TK, 2004). Het heeft er alle schijn van dat de beloningsethiek gezien wordt als de objectieve maatstaf voor het ethisch handelen van de manager. De economische crisis van 2008 heeft deze discussie in hevige mate aangewakkerd. Voor vrijwel alle functies in de publieke sector wordt in 2009 het inkomen van de premier als maximum gehanteerd: de Balkenende-norm. Verkerk (2002) geeft aan dat het bij de normatieve ontwikkeling van een ethiek van leiderschap niet alleen gaat om de ontwikkeling van normen van techniek en economie, maar ook om ontwikkeling naar normen van rechtvaardigheid, moraliteit en liefde.

Een bijzondere vorm van christelijk leiderschap wordt gevonden in het zogenoemde 'Benedictijns leiderschap'. Op grond van de 'Regel van Sint Benedictus' (Vromen, 2002) die bestemd is voor het functioneren van een kloostergemeenschap is een model van leidinggeven ontwikkeld (Derkse, 2001; Derkse, 2003; Grün, 2003). Dit leiderschap gaat uit van de drie monastieke beloften: gehoorzaamheid, armoede, kuisheid (Van den Belt, 2009). Deze regels zijn niet bedoeld om te beperken, maar vooral gericht op de ontplooiing van de medewerkers. Gehoorzaamheid blijkt vooral uit het 'horen' van de medewerkers, hen het gevoel geven dat zij écht gehoord worden. Armoede wordt vertaald in een houding van tevreden zijn met wat men heeft en niet streven naar maximalisatie van winst en inkomen. Deze houding blijkt onder meer ook uit het ruimhartig geven van mogelijkheden en kansen aan ondergeschik-

ten. Kuisheid staat voor trouw en betrouwbaarheid. Medewerkers moeten ervan op aan kunnen dat de leidinggevende zal doen wat hij heeft beloofd en dat hij congruent is in opvattingen en gedrag.

1.7 Samenvattende conclusies

In deze paragraaf geven we een terugblik op de voorgaande beschrijving over de levensbeschouwing en de relatie daarvan met management. Op grond daarvan trekken we een aantal conclusies die voor ons onderzoek van belang zijn. Dit doen we in de vorm van het formuleren van verwachtingen die sturend zijn voor het opstellen van de hypothesen in het volgende hoofdstuk. In deze paragraaf schenken we nogmaals aandacht aan de morele neutraliteit, vanwege het belang dat we aan deze opvatting hechten bij het formuleren van de veronderstellingen.

De in paragraaf 1.2 genoemde protestantse burgerlijke deugden zijn nog steeds herkenbaar in de opvattingen van (orthodox-)protestanten (Van der Zwan, 2007). We veronderstellen dat de genoemde deugden vanuit het calvinisme van invloed kunnen zijn op de managementopvattingen van protestantse managers (Roels, 1997). Ze zijn herkenbaar in het volgende citaat uit de Nota Arbeidsvoorwaardenbeleid 2007 van de RMU: *'Als in de Bijbel over arbeid gesproken wordt, staat deze in het licht van het dienen van God. De mens werkt niet voor zichzelf, maar bovenal om God, de naaste en de gemeenschap te dienen. Wie arbeid opvat als middel om rijkdom te verwerven, of om waardering van mensen te verkrijgen, ontplooit zijn gaven niet tot eer van God. God roept ons op om niet te werken voor tastbare, tijdelijke zaken die vergaan, maar om de echte waardevolle dingen, die blijven tot in het eeuwige leven'* (Van der Zwan, 2007).

Op basis van de ontwikkelingen van de christelijke stromingen en zuilen zoals die in het voorgaande beschreven zijn, kunnen we een aantal verwachtingen formuleren, die richtinggevend zijn voor het onderzoek. Zij sturen de vraagstelling aan en zijn bepalend voor de analyses van de onderzoeksdata. Deze 'sturende verwachtingen' worden nader uitgewerkt in concrete hypothesen in paragraaf 2.3.5 over leiderschapsstijl en 2.4.6 over HRM-beleid (Segers, 1987).

We constateren in het voorgaande reeds dat de katholieken in Nederland zich in de tweede helft van de vorige eeuw steeds meer hebben geïntegreerd in algemene organisaties. Uit diverse onderzoeken is gebleken dat voor een groot deel van de katholieken de levensbeschouwing geen rol van betekenis speelt in de praktijk van het dagelijkse leven. Voor een klein deel van de katholieke gelovigen (de behoudend-katholieken) geldt echter nog wel dat hun geloof inhoud geeft aan het leven van alledag (Becker et al., 1997).

Voor protestanten ligt het anders. In de vorige eeuw hebben protestanten zich niet alleen in de protestantse zuil verenigd, maar daarbinnen ook nog in kleinere orthodoxe denominaties. Voor deze orthodox-protestanten is de levensbeschouwing nog steeds van groot belang bij allerlei beslissingen en handelingen in de praktijk van het leven (Dekker en Peters, 1989; Becker et al., 1997; Ultee et al., 2003; Dekker et al., 2007). De modern-protestanten hebben zich qua opvattingen over maatschappij en arbeid aangesloten bij algemeen geldende opvattingen.

Morele neutraliteit

In het voorgaande hebben we de opvatting beschreven van Weber, die een organisatie als een moreel-neutrale – afzonderlijke levenssfeer – bureaucratie beschouwt (Du

Gay, 2000). Hiermee wordt de levensbeschouwelijke ethiek van de manager, die hij op grond van zijn 'privé-leven' heeft, buiten werking gesteld binnen de organisatie. De organisatie heeft, aldus Weber, zijn eigen ethiek, die moreel-neutraal is ten opzichte van welke religieuze en persoonlijke opvattingen dan ook. Weber daarentegen is van mening dat de organisatie als een moreel-neutrale bureaucratie gezien dient te worden (Weber, 1997; Du Gay, 2000). McIntyre gaat met de formele bureaucratische rationaliteit van Weber nog een stap verder. Hij geeft aan dat deze gebaseerd is op de morele neutraliteit van de manager. Vragen over de doeleinden van effectiviteit van het handelen door het management zijn volledig gescheiden van ethische vragen (Du Gay, 2000). Du Gay meent dat Weber zijn theorie over de bureaucratie als een 'ideaaltype' (een theoretische constructie (zie paragraaf 1.3) heeft geschetst en dat er wel degelijk ruimte is voor een moraliteit en ethiek voor het handelen binnen een organisatie. Toch geeft Weber wel aan dat deze ruimte beperkt is voor wat betreft de eigen subjectiviteit. Ook voor de ondergeschikten die opdrachten van hun superieur uitvoeren, is het uitvoeren van de opdracht belangrijker dan deze te toetsen aan de eigen morele opvattingen (Weber, 1997; Du Gay, 2000). Deze opvatting van Weber staat niet op zichzelf. In de loop van de geschiedenis van het bedrijfsleven is het een vrij algemene opvatting geweest dat managers hun geloof als privé-aangelegenheid bij het managen van het bedrijf buiten beschouwing dienen te laten (Du Gay, 2000). In het bedrijf zijn het immers de regels van efficiency en winst die richtinggevend zijn voor het handelen en de basis vormen voor de beslissingen in de directiekamer (Hardjono en Klamer, 2005).

De beschrijving die Ten Bos (2000) geeft van de opvatting van managers over 'morele neutraliteit' van het management past geheel binnen het gedachtegoed van Weber (Weber, 1968; Du Gay, 2000). Deze opvatting is een voortdurend onderwerp van discussie. Managementgoeroes (zie Introductie) bestrijden het genoemde onderscheid met kracht. Juist dát is de reden waarom men hen verwijt dat ze vaak de bestuurlijke professionaliteit ondermijnen. Ten Bos (2000) noemt de goeroes kleurrijk en modieus, omdat deze managementtheoretici de invloed van de privé-sfeer van managers hebben verbonden met het leidinggeven en mede daardoor volgens hem handelaars zijn geworden in het managen van normen en waarden. Een voorbeeld hiervan is dat het volgens Peters en Waterman (1984) van belang is dat de manager in zijn houding en communicatie de werknemers motiveert en laat blijken dat hij ze als mens waardeert. De manager behoort niet alleen geld te scheppen maar ook het leven inhoud te geven. Peters en Waterman (1984) wijzen op deze krachtige leiderschapsstijl als voorwaarde voor een bedrijf om tot een positie van uitnemendheid te komen.

We veronderstellen dat veel managers bewust of onbewust, eveneens deze opvattingen zijn toegedaan en het managen van de organisatie los zien van de eigen (levensbeschouwelijke) ethische opvattingen.

Op grond hiervan kunnen we de verwachting formuleren dat er geen verschil merkbaar is tussen modern-katholieke, modern-protestantse en niet-christelijke managers bij de opvattingen over leiderschapsstijl en HRM-beleid (Becker et al., 1997).

We verwachten wel dat de orthodox-protestantse managers duidelijk andere opvattingen hebben over hun leiderschapsstijl en het HRM-beleid dan de modern-christelijke managers (zowel katholiek als protestant) en de niet-christelijke managers (De Hart, 2000; Ultee et al., 2003; Van der Zwan, 2007).

Daarnaast veronderstellen we dat de orthodox-protestantse managers zich baseren op een pessimistisch mensbeeld wat betreft de werknemers en daardoor begrippen als gehoorzaamheid en controle van hen belangrijk vinden (zoals gezegd bij de beschrijving van het calvinisme in paragraaf 1.2). In de leiderschapsstijl en het HRM-beleid zullen de orthodox-protestanten meer dan de andere categorieën de Weberthese bevestigen door minder mensgericht en meer productiegericht beleid voor te staan dan de modern-protestanten en de niet-protestanten. We verwachten dat de zogenaamde 'protestantse arbeidsethiek' (PWE) herkenbaar zal zijn bij de orthodox-protestanten (Weber, 1975; Jones, 1997). Het gaat bij hen veel meer om de productie dan om degene die moet produceren, namelijk de medewerker.

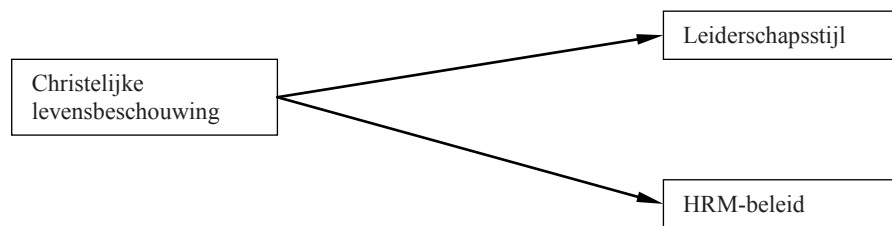
We verwachten van de behoudend-katholieken dat zij een duidelijke hiërarchische positionering voorstaan, dus een duidelijk herkenbaar, minder mensgericht hiërarchisch denken manifesteren. In het HRM-beleid echter verwachten we geen verschil tussen de opvattingen van modern-katholieke, modern-protestantse en niet-christelijke managers. Het mensbeeld van katholieken is veel milder en positiever dan dat van orthodox-protestanten. Hierin is duidelijk het katholieke verzoeningsdogma te herkennen.

2

Levensbeschouwing, leiderschapsstijl en HRM-beleid

2.1 Inleiding

In de Introductie is een schets gegeven van de marginale aandacht voor levensbeschouwing in de organisatiekunde en managementwetenschappen. In hoofdstuk 1 is de relatie van de calvinistische levensbeschouwing in Nederland met betrekking tot de arbeid beschreven. Daarnaast is een beeld geschetst van de ontwikkelingen binnen de protestantse en katholieke kerken in ons land. Vervolgens hebben we een verbinding gemaakt tussen de christelijke levensbeschouwing en goed werkgeverschap. In dit hoofdstuk worden de kernbegrippen van ons onderzoek, christelijke levensbeschouwing, leiderschapsstijl en HRM-beleid beschreven (zie figuur 2.1.1).



Figuur 2.1.1 Conceptueel model voor het effect van christelijke levensbeschouwing op leiderschapsstijl en HRM-beleid

In paragraaf 2.2 gaan we in op de ontwikkelingen en differentiatie van de belangrijkste protestantse kerkgenootschappen en we schetsen de ontwikkeling van de Rooms-katholieke Kerk in ons land.

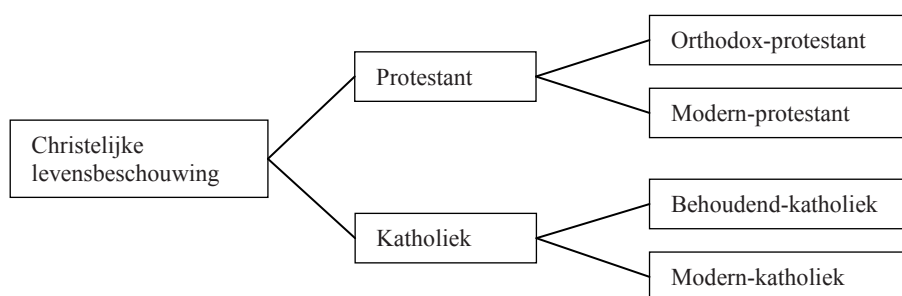
In paragraaf 2.3 gaan we nader in op enkele theorieën over leiderschap en leiderschapsstijl. Dit onderdeel is gericht op twee dimensies van leiderschap, namelijk 'taakgericht' en 'mensgericht'. In paragraaf 2.4 wordt het HRM-beleid nader uitgewerkt. Het HRM-beleid is onder te verdelen in twee dimensies: 'controlgericht' en 'commitmentgericht'. Aan het eind van de paragrafen 2.3 en 2.4 worden hypothesen geformuleerd waarin we de relatie leggen tussen de levensbeschouwing van de manager en zijn leiderschapsstijl en HRM-beleid (zie bovenstaand figuur 2.1.1).

In paragraaf 2.5 zijn de interacterende variabelen (organisatie- en persoonskenmerken) beschreven, waarover vervolgens een hypothese geformuleerd wordt. In paragraaf 2.6 verantwoorden wij waarom we leiderschapsstijl en HRM-beleid in één onderzoek hebben samengevoegd. Aan het eind van het hoofdstuk, paragraaf 2.7, wordt een samenvatting gegeven.

2.2 Christelijke levensbeschouwing

2.2.1 Inleiding

Bij het kernbegrip ‘christelijke levensbeschouwing’ spreken we in dit onderzoek over de twee hoofdgroepen van kerken binnen Nederland: protestants en katholiek. We maken zoals gezegd binnen deze hoofdgroepen van kerken onderscheid tussen modern en orthodox (of behoudend), waardoor vier categorieën van christelijke geloofsoriëntatie te herkennen zijn (zie figuur 2.2.1).



Figuur 2.2.1 Christelijke levensbeschouwing: vier categorieën van geloofsoriëntatie

Verderop in dit hoofdstuk worden deze vier christelijke ‘categorieën’ uitgewerkt. De ontwikkeling van de kerken binnen de protestantse levensbeschouwing wordt uitgebreider behandeld dan die van de katholieke kerken omdat dit onderzoek vooral gericht is op managers met een protestantse geloofsoriëntatie (zie Introductie). Hoofdstuk 1 eindigt met een aantal sturende verwachtingen (paragraaf 1.7) waaruit blijkt dat we vooral verschillen in managementopvattingen veronderstellen tussen managers van de orthodox-protestantse categorie enerzijds en van de overige categorieën anderzijds. De tweede centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek handelt over het verschil tussen orthodox- en modern-protestanten. De hieronder genoemde protestantse kerkgenootschappen kunnen worden ingedeeld bij een van deze twee categorieën van geloofsoriëntatie. Aan het eind van paragraaf 2.2.3 geven we in een matrix een overzicht van welke kerkgenootschappen bij de orthodox- en welke bij de modern-protestantse categorieën ingedeeld worden (figuur 2.2.2).

2.2.2 Protestantse levensbeschouwing

De protestantse kerken in Nederland kregen vanaf omstreeks 1880 duidelijk gestalte (Veerman, 1995). Voor 1830 bestond in Nederland alleen de Hervormde Kerk als protestantse kerk. De Nederlandse Hervormde Kerk is in 1579 ontstaan als een protestbeweging tegen de leer van de Rooms-katholieke Kerk: de zogeheten Reformatie. Stoffels (2008) geeft een kernachtige definitie van het protestantisme. Hij noemt het protestantisme ‘de beweging van mensen, die telkens opnieuw pogen om radicaal terug te keren naar de Bron, Jezus Christus, zoals in de Bijbelse geschriften getekend. En daarvan vervolgens getuigenis afleggen (protestari), als het moet tegen de machten van de staat, markt en kerk in’. Calvijn (1509-1559) en Luther (1483-1546) zijn de belangrijkste reformatoren. Van deze twee heeft Calvijn met name in Nederland de grootste invloed gehad. De kerk die ontstaan is door de Reformatie werd de volkskerk van de Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden. In 1816 gaf

koning Willem I aan deze kerk de naam ‘Nederlandse Hervormde Kerk’. Uit deze kerk zijn vrijwel alle Nederlandse kerkgenootschappen ontstaan. Met een verwijzing naar de Reformatie gebruikt een groot deel van de huidige protestantse kerkgenootschappen de aanduiding ‘gereformeerde kerken’. In de loop van de negentiende en twintigste eeuw hebben zich in de gereformeerde kerken in Nederland diverse kerk-splitsingen en afscheidingen voorgedaan. De indeling van de gereformeerde kerken kan gemaakt worden op basis van de opstelling van de kerkleden ten opzichte van: a. de betrokkenheid bij de kerk; b. opvattingen over de Bijbel en c. de oriëntatie op de maatschappij (Veerman, 1995). Deze drie facetten van levensbeschouwing worden in paragraaf 2.2.5 nader uitgewerkt.

De protestantse kerken in Nederland zijn verdeeld in een aantal grote, sterk georganiseerde kerkgenootschappen, te weten de kerken van het gereformeerd protestantisme, de Lutherse Kerk en een aantal kleinere groeperingen die in een betrekkelijk los kerkelijk verband georganiseerd zijn. Bij deze groeperingen valt te denken aan de baptisten, de vrije evangeliegemeenten en de pinkstergemeenten. Deze groeperingen worden ook wel aangeduid als ‘evangelisch’ (Polderman, 2002), zie figuur 2.2.2. De kerkgenootschappen die behoren tot het gereformeerd protestantisme zijn in de twintigste eeuw herkenbaar aan hun specifieke maatschappelijke oriëntatie, namelijk in eigen maatschappelijk georganiseerde verbanden, zoals politieke partijen, media, maatschappelijke koepels (onderwijs, zorg, agrarische organisaties) en in werkgevers- en werknemersorganisaties (Polderman, 2002). Binnen het gereformeerd-protestantisme in Nederland valt een aantal kerkgenootschappen te onderscheiden. Deze kerken hebben de volgende drie belijdenisgeschriften gemeenschappelijk: de Nederlandse Geloofsbelijdenis, de Heidelbergse Catechismus en de Dordtsche Leerregels (Dekker en Peters, 1989).

Op 1 mei 2004 is de Protestantse Kerk Nederland (PKN) ontstaan uit een fusie van de Nederlandse Hervormde Kerk, de Gereformeerde Kerken (synodaal) en de Lutherse Kerk. In de dagelijkse praktijk blijven de verschillen, in kerkelijke gemeenten en in de godsdienstige opvattingen over het algemeen, nog net zo herkenbaar als voor de fusie. Op ons onderzoek heeft de fusie geen wezenlijke invloed. Bij de beschrijving van de kerken geven we de voorkeur aan de beschrijving zoals die voor de fusie was (Stoffels, 2006). Daarmee komen we tot de volgende onderscheiding van gereformeerd protestantse kerken: (tussen haakjes geven we de geschatte ledenaantallen per 1 januari 2007)

1. Nederlandse Hervormde Kerk (1.823.000)
– Hersteld Hervormde Kerk (57.500) –
2. Gereformeerde Kerken in Nederland (synodaal *) (675.000)
3. Christelijke Gereformeerde Kerken (74.700)
4. (oud) Gereformeerde Gemeenten (eventueel met toevoeging in Nederland en/of Noord-Amerika) (155.000)
5. Gereformeerde Kerken (vrijgemaakt) (125.000) en Nederlands Gereformeerde Kerken (32.500).

*) In deze opsomming worden de formele namen gebruikt, inclusief de gebruikelijke toevoegingen tussen haakjes.

1. Nederlandse Hervormde Kerk

Binnen de Nederlandse Hervormde Kerk zijn drie stromingen te herkennen die gebaseerd zijn op verschillende opvattingen over het reformatorische karakter van de

kerk. Deze stromingen, modaliteiten genoemd, zijn: de Confessionele Vereniging, de vrijzinnige richting en de Gereformeerde Bond. De afscheidingen van de Nederlandse Hervormde Kerk, die in de loop van de geschiedenis hebben plaatsgevonden, komen steeds voort uit een hang naar de traditionele orthodoxe geloofsleer. Dit afscheidingsproces kan getypeerd worden als de strijd tussen de 'preciezen' (traditionelen) en de 'rekkelijken' (modernen), waarbij de preciezen zich afscheidden, met uitzondering van de Gereformeerde Bonders (Dekker en Peters, 1989). De mensen die zich tot de stroming van de Gereformeerde Bond rekenen, noemen zich Hervormd Gereformeerden of Gereformeerde Bonders (Veerman, 1995). De Gereformeerde Bond is op 18 april 1906 opgericht uit bezorgdheid over en protest tegen de seculariserende ontwikkelingen binnen de Nederlandse Hervormde Kerk. Zij kreeg in 1909 haar officiële naam: 'Gereformeerde Bond tot verbreiding en verdediging van de Waarheid in de Nederlandse Hervormde (Gereformeerde) Kerk'. De 'aanhangers' van deze stroming wilden binnen 'de vaderlandse kerk' blijven en zich dus niet afsplitsen. De doelstelling van de Gereformeerde Bond is de verbreding en verdediging van de 'orthodoxe gereformeerde waarden' in het midden van de Nederlandse Hervormde Kerk (Dekker en Peters, 1989). De Gereformeerde Bond heeft een aantal eigen organisaties en verenigingen. Zij vormt daarmee een vrij sterk georganiseerd geheel binnen de Nederlandse Hervormde Kerk. Dit vormt de basis voor een sterke kerkelijke betrokkenheid van deze hervormden, in tegenstelling tot de hiervoor genoemde 'confessionelen' en 'vrijzinnigen'. Een deel van de gemeenten die zich rekenden tot de Gereformeerde Bond zijn niet meegegaan in de hiervoor genoemde fusie van de PKN. Zij hebben zich verenigd in de Hersteld Hervormde Kerk. De mensen die zich rekenen tot de voorheen 'Gereformeerde Bond'-gemeenten en de Hersteld Hervormde Kerk zijn te typeren als orthodox-protestant. De overige leden van de Hervormde gemeenten binnen de PKN kunnen als modern-protestant gezien worden.

2. Gereformeerde Kerken in Nederland (synodaal)

De Gereformeerde Kerken in Nederland zijn in 1892 opgericht. De gereformeerden, die als volgelingen van Abraham Kuyper beschouwd kunnen worden, hebben altijd het geloof met het dagelijkse leven trachten te verbinden (Dekker en Peters, 1989). Hieruit blijkt dat hun maatschappelijke betrokkenheid groot en ruimhartig is. Het gereformeerde karakter komt tot uiting in het handhaven van de gereformeerde belijdenis en een herwaardering van het calvinistische verleden. Na de Tweede Wereldoorlog kreeg men binnen de Gereformeerde Kerken (synodaal) op theologisch en kerkelijk gebied steeds meer te maken met allerlei moderne opvattingen. Opnieuw wilde men op progressieve en moderne wijze de ontwikkeling in wetenschap en samenleving laten inwerken op de eigen opvatting.

In de jaren zestig ontstaat een breuk met de traditie bij de Gereformeerde Kerken. Zij voelden zich niet langer gebonden aan de belijdenisgeschriften. De gereformeerde belijdenis wordt door hen gerelativeerd, evenals de letterlijke interpretatie van de Bijbel. Een meer persoonlijke keuze in de omgang met en interpretatie van de Bijbel werd mogelijk, waardoor binnen de Gereformeerde Kerken een grote mate van pluraliteit ontstond (Dekker en Peters, 1989). Door deze breuk met de traditie zijn de Gereformeerde Kerken te typeren als modern-protestant.

3. *Christelijke Gereformeerde Kerken*

Het kerkverband van de Christelijk Gereformeerde Kerken is in 1892 ontstaan door een fusie van een aantal afgesplitste kerkelijke groeperingen. De christelijke gereformeerden vormen een traditioneel gereformeerd kerkgenootschap, waarin zich weinig veranderingen voordoen. Dit kerkgenootschap kenmerkt zich door een sterke nadruk op het persoonlijk bevindelijke geloofsleven. Onder bevindelijkheid verstaat men de innerlijke beleving van de existentiële ervaringen van het ingrijpen van God in het persoonlijke leven en de menselijke reactie daarop. Zij zijn traditioneler en behoudender in hun opvattingen over bijvoorbeeld gebruik van een Bijbelvertaling dan de hiervoor genoemde synodaal gereformeerden (Dekker en Peters, 1989). De opvattingen over het gebruik van de Bijbel bij maaltijden en bijeenkomsten zoals de christelijke gereformeerden die hanteren, komt overeen met die van de leden van de Gereformeerde Gemeenten en van leden van de hervormde Gereformeerde Bond. Mensen die tot dat deel van de leden van de Christelijk Gereformeerde Kerk behoren kunnen als orthodox-protestants getypeerd worden. Binnen de Christelijke Gereformeerde Kerken is de laatste decennia een beweging zichtbaar van een moderner deel, dat meer verwantschap vertoont met de Nederlands Gereformeerden en Gereformeerd Vrijgemaakten. Mensen die zich tot deze stroming rekenen noemen zich overwegend modern-protestants.

4. *(oud) Gereformeerde Gemeenten (in Nederland)*

Deze groep kerken bestaat uit de leden van de Gereformeerde Gemeenten (sinds 1907), Oud-Gereformeerde Gemeenten in Nederland (sinds 1948) en Gereformeerde Gemeenten in Nederland (sinds 1953). Het betreft hier een traditionele groep kerken, waar als Bijbelvertaling (vrijwel) alleen de Statenvertaling wordt gebruikt (d.d. 1637) en (overwegend) alleen de psalmberijming uit 1773 wordt gezongen (Dekker en Peters, 1989). De genoemde Bijbelvertaling wordt gezien als de enige betrouwbare vertaling van de Bijbel uit de grondteksten. Kenmerkend voor deze 'bevindelijk-gereformeerden' is de aandacht voor de persoonlijke kennis van zonde en schuld, het zich verre houden van wereldse opvattingen en de strenge invulling van de zondag. De kerkelijke betrokkenheid van de leden van deze kerken is zeer sterk. Deze kerken hebben een hecht netwerk van kerkelijke en semi-kerkelijke verenigingen en organisaties. Er zijn veel scholen opgericht op grond van de belijdenis van de Gereformeerde Gemeenten. Het 'Reformatorisch Dagblad' is gericht op de leden van deze kerken, evenals op de aanhangers van de Gereformeerde Bond en de Christelijke Gereformeerde Kerken (Veerman, 1995). Leden van deze kerken zijn te typeren als orthodox-protestants.

5a. *Gereformeerde Kerken vrijgemaakt*

De Gereformeerde Kerken vrijgemaakt (GKv) hebben zich in 1944 afgesplitst van de (synodaal) Gereformeerde Kerk. De aanleiding was een leerstelling over de doop van kinderen. In de zogeheten Vrijmaking heeft het meest orthodoxe deel van de Gereformeerde Kerken zich afgesplitst. Ze vormen een typisch orthodox-gereformeerd kerkgenootschap met een moderne inslag, uitgaande van de belijdenisgeschriften: de Drie Formulieren van Enigheid. 'In vergelijking met de synodalen zijn de vrijgemaakt-gereformeerden rechtlijnig gebleven, zowel in hun leer als in hun kerkelijke betrokkenheid. De vrijgemaakten staan wel open voor veranderingen binnen de kerk (Dekker en Peters, 1989). Wat betreft de maatschappelijke oriëntatie

kan gesteld worden dat een belangrijk kenmerk van de GKv de zogenaamde exclusiviteit is. Dat wil zeggen dat zij zich hebben verbonden aan maatschappelijke organisaties die aan de eigen kerkelijke oriëntatie gelieerd zijn en uitsluitend voor vrijgemaakten toegankelijk zijn. In het jaarlijks verschijnende 'Handboek' van deze kerken vindt men een breed scala aan maatschappelijke organisaties voor en vanuit deze kerken. Men heeft eigen organisaties voor maatschappelijke activiteiten en een eigen krant: het Nederlands Dagblad. Sinds 1990 wordt er binnen de vrijgemaakte kringen steeds meer nagedacht over de relativering van de exclusiviteit van de 'vrijgemaakte kerk' en de daarbij behorende organisaties. De tendens is zichtbaar dat men orthodox-gereformeerd wil blijven, maar niet meer exclusief voor het eigen kerkgenootschap (Velema, 1994). Hoewel de leer binnen de GKv nog veel traditioneel orthodox-protestantse karakterelementen heeft, zijn de leden van deze kerk in veel opvattingen over het leven in de maatschappij te typeren als modern-protestants.

5b. Nederlands Gereformeerde Kerken

De Nederlands Gereformeerde Kerken (NGK) zijn in 1967 ontstaan uit de Gereformeerde Kerken Vrijgemaakt. De leden van deze kerk staan open voor de samenleving, hechten wel aan orthodox-protestantse opvattingen, maar minder aan de daarbij behorende kerkelijke vormen en rituelen. Ze vertonen een sterke kerkelijke betrokkenheid die bij deze geloofsooriëntatie past. De 'vrijgemaakte exclusiviteitsgedachte' ontbreekt bij de Nederlands-gereformeerden. Zij zijn hiermee het tegenovergestelde van de vrijgemaakten in de opvattingen over de eigen organisaties (Dekker en Peters, 1989). Hierdoor kan gesteld worden dat de maatschappelijke oriëntatie van de Nederlands-gereformeerden ruimer is dan die van de Gereformeerd-vrijgemaakten. De leden van de Nederlands Gereformeerde Kerk zijn als modern-protestants te typeren.

2.2.3 Stromingen binnen de gereformeerd-protestantse kerken

Uit de bovenstaande beschrijvingen van de verschillende gereformeerd-protestantse kerken blijkt dat er grote verschillen bestaan in oriëntatie op de traditionele geloofsleer. De verschillen zijn met name: kerkelijke betrokkenheid, opvattingen over het gebruik van de Bijbel en maatschappelijke oriëntatie (Dekker en Peters, 1989). Deze onderverdeling in drie facetten nemen we over in ons onderzoek. De facetten worden in paragraaf 2.2.5 nader uitgewerkt. We richten ons in dit onderzoek uitsluitend op de kerkelijke situatie in Nederland, in navolging van Peters en Dekker (1989), Veerman (1995) en Bult (1997).

De kerkgenootschappen kunnen in een matrix samengebracht worden waarbij een indeling in orthodox-protestants en modern-protestants mogelijk wordt en hun onderlinge positionering (Dekker en Peters, 1989) (zie figuur 2.2.2). De evangelisch-protestantse groepering past niet binnen de gereformeerde traditionele kerken, maar de geloofsleer is herkenbaar als modern-protestants (Polderman, 2002). De kerkgenootschappen zijn in deze matrix ingedeeld op grond van de kenmerkende opvattingen binnen dat kerkgenootschap. In dit onderzoek plaatsen we de protestantse respondenten in een van de twee stromingen: orthodox-protestants en modern-protestants.

	Orthodox-protestant	Modern-protestant
Bevindelijk	<p><i>(oud) Geref. Gemeenten (in Ned.)</i></p> <p>Hersteld Hervormd</p> <p><i>Nederlands Hervormd (Geref. Bond)</i></p>	<p><i>Evangelisch</i></p> <p><i>Christelijk Gereformeerd</i></p>
Niet-bevindelijk		<p><i>Gereformeerde Kerken (vrijgemaakt)</i></p> <p><i>Nederlands Gereformeerd</i></p> <p><i>Ned. Hervormd Confessioneel/Vrijzinnig</i></p> <p><i>Gereformeerd (synodaal)</i></p>

Figuur 2.2.2 Protestantse kerkelijke groeperingen (naar: Dekker en Peters, 1989)

2.2.4 Katholieke levensbeschouwing

Omstreeks 1850 zijn er in Nederland vanuit de Rooms-katholieke Kerk bewegingen op gang gekomen om 'eigen maatschappelijke organisaties' op te richten. De Rooms-katholieke Kerk bepaalde hoe mensen zich behoorden te gedragen. De kerkelijke leer had betrekking op het persoonlijke en maatschappelijke leven (Dekker et al., 1997). Vanaf ongeveer 1900 waren de katholieken sterk georganiseerd in eigen maatschappelijke organisaties en verbanden binnen de Nederlandse samenleving (Hellemans, 1988).

Op het Tweede Vaticaans Concilie (1962 - 1965) werd gesproken over geloofsinhoud en liturgie en het gebruik van de Bijbel, het karakter van de kerk, de plaats van de kerk in de wereld en de verhouding tot andere godsdiensten. Het Concilie gaf aan de katholieke gelovigen in Nederland ruimte voor een proces van vernieuwing. De 'naar binnen' gerichte houding kon veranderen in een naar de samenleving – 'naar buiten' – gerichte houding. Niet 'gehoorzaamheid aan de katholieke kerkleer', maar een eigen verantwoordelijkheid werd het credo (Polderman, 2002; Grün, 2006). Als reactie daarop werd vanuit Rome geprobeerd deze ontwikkelingen te keren met de benoemingen van behoudende bisschoppen en het uitgeven van een katholieke Nederlandse Bijbelvertaling. Dit had niet veel succes, er vond een versneld proces van vervreemding van de kerk plaats (Dekker et al., 1997). In 1997 werd in Nederland een groot onderzoek uitgevoerd onder gelovigen van protestantse kerken en de katholieke kerk dat gepresenteerd werd onder de titel '*God in Nederland*' (Dekker et al., 1997). In de volgende jaren werd het onderzoek herhaald, totdat het in 2007 voor de vierde keer is uitgevoerd (Dros, 2007). Hoewel uit deze onderzoeken blijkt dat ontkerkelijkheid bij alle kerken voorkomt, doet dit verschijnsel zich vooral sterk voor bij de katholieken. Met betrekking tot de kerkelijke betrokkenheid kan gesteld worden dat een klein deel van de behoudend-katholieken daadwerkelijk invulling geeft aan hun geloof en kerkgang, terwijl voor het overgrote deel van de katholieken, de modern-katholieken, het geloof tot een soort cultureel element is geworden (Post, 2005). De tendens tot het loslaten van de traditionele opvattingen over geloof in

God, de kerk en de Bijbel blijkt bij de katholieken zich meer dan bij de protestanten te manifesteren. We geven enkele voorbeelden van de katholieke secularisatie:

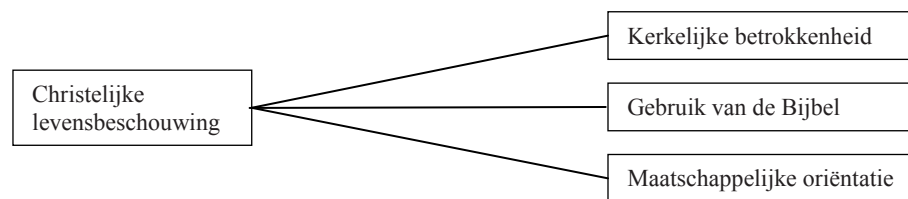
- Vanaf 1970 is het kerkbezoek en de kerkelijke betrokkenheid van katholieken sterk afgenomen (Dekker et al., 1997; Polderman, 2002);
- Het traditionele geloof in God is bij veel katholieken voor een groot deel vervangen door een geloof in een hogere macht die het leven beheerst. Geloof in een niet-persoonlijke God is kenmerkend voor de meerderheid van de katholieken. Deze katholieken worden in ons onderzoek gerekend tot de modern-katholieken (Dekker et al., 1997);
- De orthodoxie onder de katholieke gelovigen is in dertig jaar tijd afgenomen van 38% naar 3%. Hierbij gaat het om gelovigen die nog een traditionele wijze van geloven en geloofsvoorstelling hebben. Deze katholieken worden in ons onderzoek gerekend tot de behoudend-katholieken (Dekker et al., 1997);
- Een groot deel van de katholieken hecht geen waarde meer aan de eigen katholieke organisaties en gebruiken. Een klein deel orthodoxe katholieken houdt nog vast aan het sacrale kerkelijke denken (Dekker et al., 1997);
- Veel katholieke maatschappelijk organisaties zijn in de loop van de laatste decennia van de twintigste eeuw opgegaan in algemene organisaties (Hellemans, 1988);
- Van de katholieken heeft driekwart een Bijbel in huis, in tegenstelling tot de protestanten, die vrijwel allen een Bijbel in huis hebben. Meer dan de helft van de katholieken leest nooit uit de Bijbel (Dekker et al., 1997).

In tegenstelling tot bij de protestantse kerken, worden leden van de Katholieke Kerk niet uitgeschreven als lid. De Nederlandse Rooms Katholieke Kerkprovincie telt dan ook veel meer leden dan kerkbezoekers. Het aantal leden wordt per 1 januari 2007 geschat op 4.352.000 (bron: Kaski, RK statistisch bureau).

2.2.5 Facetten van levensbeschouwing

Uit de voorgaande beschrijving van zowel de protestantse kerken als de Rooms Katholieke Kerk blijkt dat de leden van al deze kerken een aantal facetten van het kerkelijk leven belangrijk vinden. Deze facetten zijn voor de protestanten vaak zelfs de basis voor het ontstaan van nieuwe kerkgenootschappen geweest (kerkscheuringen). De wijze waarop iemand invulling geeft aan deze drie facetten geeft een indicatie tot welke categorie van geloofsoriëntatie de respondent behoort: orthodox/behoudend of modern. We gebruiken deze facetten voor de operationalisering van levensbeschouwing in de vragenlijst, zie paragraaf 3.2.2.1. De verschillen tussen de categorieën binnen de geloofsoriëntatie manifesteren zich in de onderstaande drie facetten van levensbeschouwing (zie figuur 2.2.3):

1. Kerkelijke betrokkenheid;
2. Gebruik van de Bijbel;
3. Maatschappelijke oriëntatie.



Figuur 2.2.3 Kernbegrip christelijke levensbeschouwing met drie facetten

1. Kerkelijke betrokkenheid

Het facet ‘kerkelijke betrokkenheid’ betreft de wijze waarop de respondenten invulling geven aan hun verbondenheid met de kerk. De christelijke categorieën geven elk een andere invulling aan de verschillende aspecten: lidmaatschap van de kerk, het kerkbezoek en deelname aan de kerkelijke activiteiten. Een hoge mate van deze kerkelijke betrokkenheid vergroot een sterke normatieve binding bij de leden van de kerk (Reitsma, 2007).

We zijn er ons van bewust dat de respondenten niet allen op dezelfde wijze orthodox of modern zijn. De scores die de respondenten kunnen geven aan de vragen die behoren bij de aspecten van de kerkelijke betrokkenheid zijn een indicatie tot welke categorie van geloofsoriëntatie men gerekend kan worden. Het kerkgenootschap waartoe men behoort is een belangrijke indicator voor geloofsoriëntatie, zie figuur 2.2.2. Met betrekking tot het kerkbezoek kan gezegd worden dat orthodox-protestanten en behoudend katholieken veel vaker naar de kerk gaan dan de moderne categorieën. De inzet bij kerkelijke activiteiten hangt samen met het kerkbezoek.

2. Gebruik van de Bijbel

Een belangrijk facet van de levensbeschouwing is de opvatting over en het gebruik van de Bijbel. Er zijn verschillende Bijbelvertalingen in gebruik, zowel bij protestanten als bij katholieken (Dekker et al., 1997). Verschillende kerkelijke groeperingen hebben voorkeur voor een of twee Bijbelvertalingen. De verschillende categorieën hebben een verschillende visie op hoe men met de Bijbel dient om te gaan. Orthodox-protestanten wijzen vaak moderne methoden van Bijbelonderzoek af en willen daarvan veelal zelfs geen kennis nemen, hetgeen wordt aangeduid met de term ‘Bijbelgetrouw’ (Graafland, C., 2001). De opvattingen over de frequentie waarin men de Bijbel leest verschilt per categorie, met name bij de protestantse categorieën. De orthodox-protestanten lezen (vrijwel) elke dag en bijna uitsluitend de Statenvertaling, terwijl de modern-protestanten een diversiteit aan Bijbelvertalingen lezen en (veelal) niet elke dag. Bij de katholieken is het (thuis of persoonlijk) lezen van de Bijbel van oudsher nauwelijks gebruikelijk. Het facet ‘gebruik van de Bijbel’ is onderverdeeld in de aspecten: lezen van de Bijbel, frequentie daarvan, voorkeur voor een Bijbelvertaling en inspiratie vanuit de Bijbel voor het leidinggeven.

3. Maatschappelijke oriëntatie

Vanaf het begin van de twintigste eeuw is er tussen de levensbeschouwelijke zuilen in Nederland een scherp onderscheid zichtbaar, zoals beschreven in de paragrafen 1.4 en 1.5. Het proces van de ontwikkeling van dit onderscheid wordt aangeduid met de term verzuiling: men ging zich zoveel mogelijk verenigen in maatschappelijke verbanden en organisaties van de eigen richting: socialisten, liberalen, katholieken en verschillende protestantse categorieën. Vanaf ongeveer de zestiger jaren ontstond

er een ‘tegen-proces’, ontzuiling genoemd (Hellemans, 1988). Voor wat betreft de gerichtheid op en positionering in de samenleving, maatschappelijke oriëntatie genoemd, is een deel van de protestantse kerken niet meegegaan in het ontzuilingproces. Veel katholieke en modern-protestantse organisaties zijn opgegaan in algemene maatschappelijke organisaties (Reitsma, 2007). De orthodox-protestanten zijn sterk gericht op het behoud van de eigen identiteit. Zij hebben zich verbonden in verenigingen die gerelateerd zijn aan de eigen kerkelijke richting. Er zijn, zoals in de genoemde paragrafen beschreven, voor protestantse christenen eigen werkgeversorganisaties opgericht. In de vragenlijst is het lidmaatschap van een werkgeversorganisatie als een aspect van ‘maatschappelijke oriëntatie’ opgenomen.

2.3 Leiderschapsstijl

2.3.1 Inleiding

In dit onderzoek richten we ons op de *opvattingen van managers* over hun leiderschapsstijl en HRM-beleid, zie figuur 2.1.1. Het doel van deze paragraaf is het schetsen van een theoretisch kader over leiderschapsstijl en de operationalisering daarvan ten behoeve van de vragenlijst en de analyses.

We leiden het gedeelte over leiderschapsstijl in met een overzicht van de theorievorming betreffende leiderschap en leiderschapsstijl in paragraaf 2.3.2. In paragraaf 2.3.3 schetsen we twee dimensies van leiderschap, te weten: taakgericht en mensgericht (Blake en Mouton, 1964, 1968; Veen, 1989). Vervolgens beschrijven we in paragraaf 2.3.4 beknopt enkele theorieën over leiderschap, gestructureerd in drie facetten: 1. hiërarchische positionering; 2. aansturing van de medewerkers (op basis van het mensbeeld) en 3. managementrollen (Blake en Mouton, 1964, 1968; Quinn, Faerman, Thompson en McGrath, 1998). Deze facetten vormen de basis voor de operationalisering van de twee dimensies van leiderschap in de vragenlijst. De hypothesen over leiderschapsstijl, die handelen over het effect van de levensbeschouwing van de manager op de volgende twee variabelen: de mate van mensgerichtheid en de mate van taakgerichtheid, zijn beschreven in paragraaf 2.3.5.

2.3.2 Ontwikkeling van theorieën over leiderschap

Managers bepalen voor een groot deel het arbeidsklimaat binnen een organisatie en de wijze waarop de werknemers functioneren binnen het arbeidsproces (Keuning en Eppink, 1993; Heil, Bennis en Stephens, 2000; Wennekes, 2006). In de theorievorming over het leidinggeven, zoals beschreven in de Introductie, is aanvankelijk gesteld dat de persoon van de leider bepalend is voor het te behalen resultaat. Later constateerde men dat andere factoren eveneens hierop van invloed kunnen zijn. Deze factoren zijn onder andere de *situatie waarin* leiding wordt gegeven en de *opvattingen van de manager* over: leiderschap en verantwoordelijkheid van zowel de werkgever als de werknemers en de mate van professionaliteit van de medewerkers (Blake en Mouton, 1968; Keuning en Eppink, 1993; Schuijt, 2001; Boselie et al., 2001). Wij richten ons onderzoek op de opvattingen van managers en laten de situatiemarken, afgezien van de toets op een mogelijk interacterend effect, buiten beschouwing.

Wetenschappelijk onderzoek

In de Introductie hebben we reeds geschreven dat vanaf ongeveer 1980 steeds meer publicaties over leiderschap zijn verschenen (Avolio, Bass en Jung, 1999; Alimo-

Metcalf en Alban-Metcalf, 2001). Den Hartog, Muijen en Koopman (1997) spreken over 'nieuw leiderschap' dat in die periode is ontstaan. De stroom van publicaties is op gang gekomen, doordat in het bedrijfsleven veel meer aandacht werd geschonken aan het geheel van de bedrijfsprestaties: de performance. Deze publicaties kunnen in twee typen onderscheiden worden, namelijk de 'goeroeachtige' en de wetenschappelijke publicaties die op onderzoek gebaseerd zijn en gericht op theorievorming. Hogan en Kaiser (2005) spreken in dit verband over het werk van de goeroes – tamelijk prozaïsch – over publicaties van 'troubadours'. Zij zien leiderschap als één van de belangrijkste onderdelen van de 'menswetenschappen' (human-sciences) en tegelijkertijd, historisch gezien, als één van de meest ondergewaardeerde en minst begrepen onderwerpen. Zij vinden leiderschap om twee redenen belangrijk. Ten eerste, goede leiders zijn de sleutel tot het succes van de organisatie en maken dat veel mensen gelukkig zijn. Ten tweede – nog belangrijker – slechte leiders zijn een bedreiging voor zowel de organisatie als voor het welzijn van de medewerkers. Zij geven aan dat 65% tot 85% van de werknemers ontevreden zijn met hun (slechte) leidinggevende.

Uit diverse onderzoeken blijkt dat er een positieve relatie bestaat tussen het leiderschap van de manager en de prestaties van het bedrijf. Goed leiderschap leidt tot een betere bedrijfscultuur, financieel voordeel, betere prestaties en hogere arbeidstevredenheid van medewerkers (Howell en Avolio, 1993; Koene, Vogelaar en Soeters, 2002).

Vaak wordt bij onderzoek betreffende leiderschap gekeken naar verschillende factoren die het leiderschap kunnen beïnvloeden, zoals het geslacht van de manager. Hierbij wordt verondersteld dat vrouwen een andere stijl van leidinggeven vertonen dan mannen. Ook wordt gekeken naar de context waarin de leidinggevende functioneert. Hierbij maakt men onderscheid tussen profit- en non-profit bedrijven of overheidsorganisaties; tussen typisch mannelijke bedrijven (sport, ICT, techniek) en typisch vrouwelijke organisaties (gezondheidszorg, kleding- en cosmeticabedrijven). Over het algemeen blijkt dat dit soort aspecten geen verschil maakt in het leiderschap of de leiderschapsstijl van managers (Alimo-Metcalf en Alban-Metcalf, 2001; Van Engen, Van der Leeden en Willemsen, 2001). Overigens wordt door de verschillende onderzoekers aangegeven dat in het toekomstig onderzoek een verdere differentiatie in de onderzoekscontexten nodig is, om de gevonden resultaten te verifiëren of te nuanceren.

In veel onderzoek naar leiderschap wordt gebruik gemaakt van vragenlijsten die de opvattingen van ondergeschikten meten over hun leidinggevers, soms de direct-leidinggevende, soms ook van leidinggevers uit hogere managementlagen (Alimo-Metcalf en Alban-Metcalf, 2001). Daarnaast wordt gebruik gemaakt van een onderzoeksmethode waarin de leidinggevende over zichzelf antwoorden geeft in een 'self-report'. Voor Alimo-Metcalf en Alban-Metcalf is het nog geen uitgemaakte zaak welke onderzoeksmethode de beste is. Een combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek lijkt hen een goede oplossing.

Het is echter de vraag wat nu precies onderzocht wordt en daarbij, wat precies wordt gemeten. In een uitgebreid literatuuronderzoek met een overzicht van vele leiderschapsonderzoeken vraagt De Vries (2008) zich af 'Wat meten we precies?'. Hij constateert dat veel onderzoek gericht is op inter-persoonlijke aspecten van het leiderschap (tussen leidinggevende en medewerkers), maar tegelijkertijd is ook veel

onderzoek gericht op non-inter-persoonlijke aspecten. Bij de laatste aspecten verwijst hij naar contextuele invloeden, maar ook naar invloeden van onderdelen van de persoonlijkheid van de manager. Hij pleit voor een veel duidelijker onderscheid in het definiëren van wat wordt onderzocht. In dit verband wordt soms het verschil aangeduid door de woorden ‘management’ en ‘leiderschap’. Met management wordt verwezen naar de inter-persoonlijke activiteiten van de manager, de leiderschapsstijl, en met leiderschap wordt verwezen naar de persoonlijkheid (en visie) van de manager (Fulop, Linstead en Dunford, 2004). In ons onderzoek richten we ons op de managementopvattingen van de managers en daarmee op hun leiderschapsstijl, dus op de inter-persoonlijke aspecten van het leidinggeven.

Leiderschap en leiderschapsstijl

Leiderschap wordt vaak gebruikt om aan te geven welk type persoon iemand is of welke persoonlijkheid iemand heeft. Dit vinden we terug in het politieke, kerkelijke en maatschappelijke leven. Men spreekt vaak over voorbeelden van ‘groot leiderschap’ van mensen die vele aanhangers weten te inspireren, zoals Gandhi, Mandela, Che Guevara, Kennedy en Martin Luther King. Voor veel managementgoeroes zijn dit type leiders voorbeelden waarop zij hun publicaties en leiderschapsprogramma’s baseren (Hogan en Kaiser, 2005). In het wetenschappelijk onderzoek wordt eveneens veel gebruik gemaakt van aanduidingen van leiderschap door – vaak aan wereldleiders ontleende – typeringen te geven, zoals charismatisch leiderschap, visionair leiderschap, inspirerend leiderschap, authentiek leiderschap, servant leadership (Alimo-Metcalfe en Alban-Metcalfe, 2001; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing en Peterson, 2008). Een bijzondere vorm van leiderschap wordt aangeduid met ‘Level 5’ leiderschap (Collins, 2001). Dit type leiderschap is gebaseerd op een zeer omvangrijk empirisch onderzoek naar topmanagers die hun bedrijf ‘van goed naar groot’ hebben gebracht, waardoor het bedrijf op zijn gebied wereldmarktleider is geworden. Een ‘Level 5-manager’ wordt, opmerkelijk genoeg, gekenmerkt door een nederige, bescheiden, voorzichtige, op de medewerkers gerichte persoonlijkheid. Slechts 11 managers konden deze kwalificatie krijgen. Hogan et al. (2005) noemen deze ‘Level 5’-typering nadrukkelijk onder het wetenschappelijke leiderschaps-onderzoek en niet bij de publicaties van de ‘troubadours’.

De ‘ideaaltypische’ aanduidingen van leiderschapsgedrag in termen van typen leiderschap, waarvan hiervoor enkele voorbeelden zijn gegeven, kunnen leiden tot verwarring bij de ‘lezers’. Het is vaak niet geheel duidelijk wat onder het betreffende leiderschapstype moet worden verstaan. Een eenvoudiger wijze van omschrijving van het leiderschap van een manager is mogelijk door gebruik te maken van het beschrijven van de stijl van leidinggeven, de leiderschapsstijl (Van Engen et al., 2001; Koene et al., 2002). Eén van de meest duidelijke, maar ook eenvoudig herkenbare, schaal van leiderschap is de tweedimensionale schaal, met de dimensies taakgericht en mensgericht (Syroit, 1979; Koene et al., 2002) gebaseerd op het leiderschapsdiagram van Blake en Mouton (1964).

Leiderschapsschalen

In de laatste decennia is veel onderzoek verricht naar leiderschap binnen organisaties. Een kenmerkend onderdeel van het onderzoek naar leiderschap is het ontwikkelen van ‘leiderschapsschalen’. Dit is een instrument, een ‘vragenlijst’ waarmee het leiderschap of de leiderschapsstijl van een manager in kaart kan worden gebracht. Vaak bestaat het

wetenschappelijk onderzoek uit het verder ontwikkelen van bestaande schalen. In het onderzoek naar leiderschap zien we twee richtingen ontstaan, namelijk een richting die de leiderschapsschalen vormgeeft met 'typen leiderschap' en een richting die het leiderschap beschrijft met behulp van 'stijlen van leiderschap'. De benadering van typen van leiderschap is veelal gebaseerd op een leiderschapsschaal die in 1985 ontwikkeld is door Bass en Avolio en naderhand door de ontwerpers zelf werd bevestigd in 1999 (Avolio et al., 1999). Zij hebben een schaal ontwikkeld met twee typen leiderschap, te weten: transactioneel en transformationeel leiderschap, de zogenaamde MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). Er zijn diverse varianten ontwikkeld op de MLQ en in vele varianten wordt deze schaal toegepast (Den Hartog et al., 1997). Transactioneel leiderschap heeft betrekking op de transactie die plaats vindt tussen de manager en de ondergeschikte, namelijk betreffende het werk dat gedaan wordt met als tegenprestatie de beloning, dan wel het salaris. Transformationeel leiderschap is gericht op de onderlinge verhoudingen en wederzijds vertrouwen, inspiratie door de manager, stimulering van medewerkers en binding van medewerkers aan de organisatie. Transactioneel leiderschap wordt wel aangeduid met 'extern-georiënteerd' en transformationeel leiderschap met 'intern-georiënteerd' (Den Hartog, et al., 1997; Avolio et al., 1997; Alimo-Metcalfe en Alban-Metcalfe, 2001). Den Hartog et al. (1997) hebben een derde leiderschapstype toegevoegd, namelijk 'laissez-faire' leiderschap. Dit laatste type heeft in de onderzoeksliteratuur geen belangrijke plaats gekregen.

Arnold, Arad, Rodes en Drasgow (2000) hebben de MLQ links laten liggen en een nieuwe schaal ontwikkeld, de Empowering Leadership Questionnaire (ELQ). Deze nieuwe leiderschapsschaal is ontwikkeld omdat er, aldus de auteurs, volgens nieuwe concepten gewerkt wordt. In tegenstelling tot voorheen in de traditionele organisatiestructuur worden zoveel mogelijk managementlagen verwijderd en krijgen teams veel eigen verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het werk. Men spreekt van zelfsturende, semi-autonome of 'empowered' teams. Dit vraagt een geheel ander leiderschap en dus ook een ander wetenschappelijk onderzoeksinstrument.

De tweede benadering van leiderschap betreft het onderscheid in 'stijlen' van leiderschap. In de literatuur worden steeds twee dimensies aangegeven: taakgericht (task-oriented) en mensgericht (relation/people-oriented) (Syroit, 1979; Van Engen et al., 2001; Koene et al., 2002). Deze twee leiderschapdimensies worden steeds als twee onafhankelijke dimensies gezien in een tweedimensionaal model. Met enige 'vrijmoedigheid' kan men de twee leiderschapstypen van Bass en Avolio vergelijken met de twee genoemde leiderschapdimensies: transactioneel leiderschap past bij de taakgerichte dimensie en transformationeel leiderschap is herkenbaar in de mensgerichte dimensie. Bass en Avolio, die in tegenstelling tot eerdere opvattingen, ervan uit gaan dat de twee typen leiderschap twee dimensies zijn in een tweedimensionaal diagram, vinden zelf echter dat het verschil te groot is om de hiervoor genoemde vergelijking te kunnen maken (Den Hartog et al., 1997a/1997; Alimo-Metcalfe en Alban-Metcalfe, 2001).

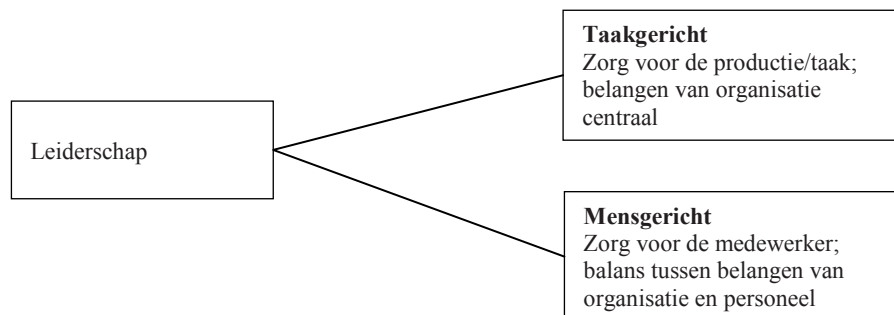
De benadering waarin wordt uitgegaan van de twee onafhankelijke leiderschapdimensies, is voornamelijk gebaseerd op de Supervisor Behaviour Description Questionnaire (SBDQ), welke in 1979 door Syroit in het Nederlands is vertaald. In deze leiderschapsschaal zijn de twee dimensies herkenbaar van het managementdiagram van Blake en Mouton (1964; 1968). Deze benadering past bij

uitstek bij ons onderzoek. We krijgen daardoor een schaal met een duidelijk herkenbare en voor veel mensen interpreteerbare typering van de leiderschapsstijl. Vanwege het doel om de relatie van twee kernbegrippen met levensbeschouwing te onderzoeken, heeft een zo eenvoudig mogelijke leiderschapsschaal onze voorkeur. Dit is voor ons aanleiding om in dit proefschrift vooral te spreken over leiderschapsstijl, ook al zou theoretisch gezien soms de term leiderschap van toepassing zijn.

2.3.3 Twee dimensies van leiderschap

Blake en Mouton (1964, 1968) hebben een tweedimensionale model van leiderschap ontwikkeld in het zogenaamde Leiderschapsdiagram ('managerial grid'). Dit diagram is gebaseerd op wat zij aanduiden als de meest universele kenmerken van elke organisatie. Deze kenmerken zijn: 1. doelen (van de organisatie), 2. mensen (die de doelen realiseren) en 3. hiërarchie (om de mensen aan te sturen tot het bereiken van de doelen). Deze drie universele organisatiekenmerken worden verderop in deze paragraaf uitgewerkt in facetten.

Er zijn veel theorieën over de wijze waarop leiding moet worden gegeven. Al deze theorieën zijn gebaseerd op de wijze waarop de hiervoor genoemde drie universele organisatiekenmerken aan elkaar zijn gerelateerd. Blake en Mouton hebben in hun diagram van leiderschap deze drie kenmerken met elkaar in samenhang gebracht in de vorm van twee dimensies (zie figuur 2.3.1), die samen een leiderschapsstijl opleveren. Eén van de drie kenmerken is vervat in de dimensie 'zorg voor de productie', waarbij de leidinggevende het accent op het bereiken van de productie en de uitvoering van de taak legt. Een tweede dimensie is de 'zorg voor de mensen', degenen binnen de organisatie die de productie uitvoeren. Het derde kenmerk, de hiërarchie, wordt uitgedrukt in de wijze (stijl) waarop de twee dimensies met elkaar worden verbonden, namelijk in de *leiderschapsstijl*, waarbij het begrip meerde-re/ondergeschikte van belang is.



Figuur 2.3.1 Twee dimensies van leiderschap

Het handelen van een manager laat zich leiden door bepaalde opvattingen, of vooronderstellingen over de wijze waarop de organisatiedoelen kunnen worden bereikt met behulp van de medewerkers (McGregor, 1960, 2006; Blake en Mouton, 1964). Het diagram geeft inzicht in de (dominante) manier van denken van de leidinggevende: zijn leiderschapsstijl en heeft geen betrekking op de productieresultaten. Het gaat hierbij om de mate waarin een bepaalde 'zorg voor...' in de leidinggevende aanwezig is, aldus Blake en Mouton (1964, 1968). Zij zeggen dat de handelingen

van de manager gebaseerd zijn op diens fundamentele opvattingen van hem. Wij delen deze opvatting van Blake en Mouton, zo blijkt uit het onderwerp van ons onderzoek, waarbij wij ervan uitgaan dat met de fundamentele opvattingen van een manager onder meer verwezen kan worden naar zijn levensbeschouwing. Het gaat erom op welke wijze een manager zijn zorg voor de productie vorm en inhoud geeft en hoe hij zijn zorg voor de medewerker tot uiting laat komen en hoe deze twee zich met elkaar verhouden. Kaptein (2002) beschrijft een integere manager door de leiderschapsstijl te typeren met drie karakteristieke beelden van een hand: een harde, een beschermende en een zachte hand. Deze 'drie handen' dienen met elkaar in balans te zijn, elk dient evenveel nadruk te krijgen in de leiderschapsstijl. De harde hand kent drie elementen: opvangen (signaleren, horen en zien), opbrengen (bespreken en aanspreken) en optreden (sanctioneren en leren). De zachte hand heeft drie kenmerken: toevertrouwen (vertrouwen schenken aan de medewerker), toewijden (de organisatiemissie vertalen naar de persoonlijke missie van de medewerker, samenbinden) en toerusten (coachen en ondersteunen van medewerkers bij de uitvoering en het leer- en ontwikkelingsproces). De beschermende hand kent eveneens drie kenmerken: reële eisen stellen (gericht zijn op het maken van een balans tussen de eis van de organisatie en de mogelijkheden van de medewerker), regels stellen (regulerend optreden, realistische grenzen stellen aan vraag van organisatie en inzet van medewerkers), veilig stellen (medewerkers niet aan (te) grote verleidingen bloot stellen) (Kaptein, 2002). (Kaptein gebruikt de term 'sterke hand, maar wij achten de term 'harde hand' meer passend bij de inhoud).

Volgens de Regel van Benedictus dient de leidinggevende altijd barmhartigheid belangrijker te vinden dan rechtvaardigheid. Hierdoor worden de 'zwakkeren' in de organisatie beschermd. Hij dient alles met zoveel maatgevoel te regelen, dat er voor de 'sterken' voldoende uitdaging blijft en dat de 'zwakkeren' niet worden afgeschrikt (Vromen, 2002). Kaptein's beelden van de drie handen zijn herkenbaar in de drie hiervoor genoemde universele kenmerken van de organisatie (Blake en Mouton, 1964): de harde hand past bij de 'productie', de zachte hand past bij 'mensen' en de beschermende hand past bij 'hiërarchie'. Kaptein verbindt aan elk van deze karakteristieken een persoonlijke eigenschap, die – net als de karakteristieken – bij een integere manager met elkaar in balans zijn. De 'harde hand' heeft als personeigenschap: constructief; bij de 'beschermende hand' hoort de eigenschap 'betrouwbaar' en de 'zachte hand' heeft als kenmerkende personeigenschap 'authenticiteit'.

De twee dimensies van leidinggeven zijn:

1. Focus op 'zorg voor de productie': *taakgericht*. De dimensie waarbij de aandacht is gericht op de productie, efficiency en taakuitvoering. Bij de zorg voor de productie gaat het ondermeer om een adequaat productieproces, de kwaliteit van de producten, de aard en de inhoud van datgene wat geproduceerd wordt. Aandacht voor groei en ontwikkeling van de organisatie zijn belangrijke aandachtsgebieden. De zorg voor het product kent op verschillende niveaus binnen de organisatie andere uitingsvormen: op het laagste niveau wordt meer gekeken naar het meest concrete aantal van de productie, of de tijd die nodig is om een bepaald productieschema te halen. Terwijl op het hoogste niveau in de organisatie veel meer aandacht wordt geschonken aan de aard van het bedrijfsbeleid met betrekking tot inkoop en verkoop en de richting waarin de centrale programma's van de organisatie worden gestuurd;

2. Focus op ‘zorg voor de mens’: *mensgericht*. De dimensie waarbij de aandacht is gericht op de belangen, invloed en participatie van de medewerkers en de onderlinge arbeidsverhoudingen (Witteveen, 2009). Deze dimensie kan resulteren in een verhouding waarbij het verantwoording verschuldigd zijn van een ondergeschikte aan een leidinggevende meer steunt op zijn vertrouwen in die meerdere dan op gehoorzaamheid (Kaptein, 2002). ‘Zorg voor de mensen’ kan zich uiten in vriendschappelijke en collegiale verhoudingen tussen manager en medewerkers. De manager toont veel aandacht voor een goed arbeidsvoorwaardenbeleid, waarbij de belangen van medewerkers gediend worden. Mensgerichtheid van een manager kan leiden tot een hoge mate van toewijding van de medewerker aan de organisatie waarmee hij zijn taak uitvoert (Dobber, 2009).

De leiderschapsstijl van een manager wordt *tezamen* bepaald door de dimensies ‘taakgericht’ én ‘mensgericht’, of zoals hiervoor is geschreven, door de combinatie van zijn score op elk van de twee dimensies (Koene et al., 2002).

De combinatie van de mate waarin de manager ‘zorg voor het product’ heeft én de ‘zorg voor de mens’ tot uitdrukking brengt, leidt tot een groot aantal van elkaar verschillende leiderschapsstijlen. Op basis van deze dimensies worden twee variabelen van leiderschap ontwikkeld: de ‘mate van taakgerichtheid’ en de ‘mate van mensgerichtheid’, die we gebruiken bij de analyses van ons onderzoek, zie hoofdstuk 6.

Focus op medewerker: mensgericht	zachte hand	GROOT	9	STIJL 1,9 TRANSFORMATIONEEL LEIDERSCHAP*) Zorgzame aandacht voor behoefte van de mensen aan vriendschappelijke verhoudingen met anderen leidt tot gezellige, collegiale sfeer en comfortabel werktempo.						STIJL 9,9 INTEGER LEIDERSCHAP**) Hoge mate van ‘betrokkenheid’ met het werk bij de mensen die het uitvoeren; onderlinge afhankelijkheid via gezamenlijke inzet voor het bedrijfsdoel leidt tot verhoudingen op basis van vertrouwen en respect en leidt tot maximaal productieresultaat.		
			8									
		7										
		6				STIJL 5,5 TWIJFELEND LEIDERSCHAP**)						
		5				Toereikende prestatie is mogelijk door de noodzaak om het werk gedaan te krijgen af te wegen tegen de eis tot handhaving van een goed moreel.						
		4										
		3										
		GERING	2	STIJL 1,1 LAISSEZ-FAIRE LEIDERSCHAP*) Er wordt niet meer gepresteerd dan minimaal noodzakelijk is om in dienst van het bedrijf te blijven.						STIJL 9,1 TRANSACTIONEEL LEIDERSCHAP*) Grote productie-efficiency resulteert uit zodanige werkomstandigheden dat menselijke elementen zich slechts in minimale mate kunnen doen gelden.		
			1									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	
			GERING			Focus op prestatie: taakgericht <i>Harde hand **)</i>						GROOT

Figuur 2.3.2 Twee dimensies van leiderschap (Blake en Mouton, 1964, 1968; Veen, 1989; *) Den Hartog et al., 1997a; **) Kaptein, 2002)

Beide dimensies zijn variabelen met de polariteiten 'gering' en 'groot'. Deze twee dimensies samen vertonen in een diagram met vijf leiderschapsstijlen (Blake en Mouton, 1964, 1968; Veen, 1989; Van Dam en Marcus, 1992; Robbins, 1993):

1. Een stijl (1,1) die wordt gekenmerkt door een zeer geringe aandacht voor zowel de groepstaak als de menselijke aspecten van het werk;
2. Een stijl (9,1) die sterk productie/taakgericht is en waarbij nauwelijks sprake is van aandacht voor de werknemers;
3. Een stijl (1,9) van 'de gezelligheidsvereniging' met veel aandacht voor de medewerkers en nauwelijks aandacht voor de productie/taak;

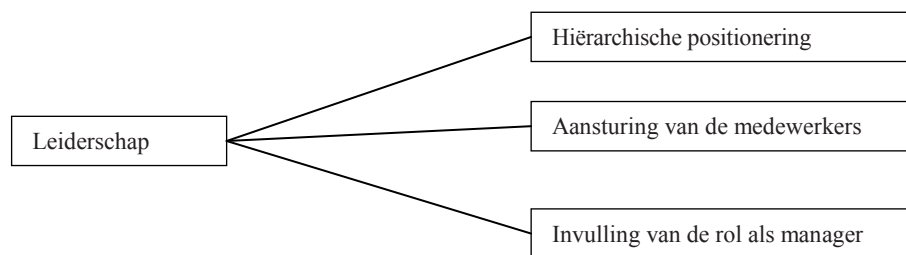
4. Een stijl van (5,5) ‘de gulden middenweg’, er is sprake van een evenwichtig verdeelde, maar matige aandacht zowel voor de productie als voor de medewerkers;
5. Een stijl (9,9) waarbij door middel van de goede sfeer, onderlinge betrokkenheid en samenwerking binnen de groep een hoge efficiency wordt nagestreefd door gezamenlijke inzet voor het realiseren van de doelen van de organisatie.

Voor het onderzoek dienen deze twee dimensies vertaald te worden naar concreet gedrag van de manager. Voor deze operationalisering van de dimensies baseren we ons op de hiervoor genoemde drie universele organisatiekenmerken: doelen, mensen en hiërarchie. De leiderschapsstijl van een manager blijkt uit de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de drie hierna beschreven facetten van leiderschap, die elk een uitwerking zijn van één van de drie universele organisatiekenmerken (die tussen haakjes achter deze facetten worden genoemd).

2.3.4 Facetten van leiderschap

In de loop van de geschiedenis zijn verschillende theorieën over leiderschap ontwikkeld die steeds een andere invalshoek hebben of op een ander aspect van de leiderschapsstijl het accent leggen. Het accent kan bijvoorbeeld gelegd worden op kenmerken van de leider, op de context waarin leiding wordt gegeven of op de wijze waarop de manager zijn rol invult (Ten Bos, 2000). Wij zien in de verschillende theorieën steeds drie facetten van leiderschap beschreven, al dan niet in de onderstaande bewoordingen (zie figuur 2.3.3), te weten:

1. De opvatting van de manager over de hiërarchische positionering ten opzichte van ondergeschikten (*hiërarchie*);
2. De aansturing van de medewerkers (mensbeeld) (*mensen*);
3. De opvatting van de manager over de wijze waarop hij zijn rol invult of inhoud dient te geven om de organisatie- en productiedoelen te bereiken (*doelen*).



Figuur 2.3.3 Leiderschap onderverdeeld in drie facetten

De volgende beschrijving van leiderschapstheorieën in drie facetten is een stap in de operationalisering daarvan ten behoeve van de vragenlijst, die in hoofdstuk 3 wordt uitgewerkt. Nogmaals gezegd: elk facet bevat aspecten die of taakgericht zijn of mensgericht zijn. Door het onderzoek te richten op al deze aspecten, kan worden bepaald in welke mate een manager taakgericht is én in welke mate hij mensgericht is. Dit tezamen bepaalt de leiderschapsstijl van de manager, zoals reeds blijkt uit het leiderschapsdiagram, figuur 2.3.2. Voor de duidelijkheid geven we hieronder in tabel

2.3.1 de zojuist beschreven samenhang van de twee dimensies met de drie facetten van leiderschap. De facetten worden vervolgens kort beschreven.

Tabel 2.3.1 Samenhang van dimensies en facetten van leiderschap

Facetten	Dimensies	
	Taakgericht	Mensgericht
Hiërarchische positionering	Mate waarin gebruik gemaakt wordt van bevelsbevoegdheid.	Mate waarin aan medewerkers beslissingsbevoegdheid wordt gegeven.
Aansturing van medewerker / mensbeeld	Mate waarin concreet en directe aansturing en controle nodig wordt geacht.	Mate waarin aan medewerkers verantwoordelijkheid en vertrouwen wordt gegeven.
Invulling van rol als manager	Mate waarin de manager een directieve en beheersende rol vervult.	Mate waarin de manager een coachende en motiverende rol vervult.

Beide dimensies dienen gezien te worden, zoals blijkt uit figuur 2.3.2, als een continuüm met als uiterste waarden zeer weinig en zeer veel

1. Hiërarchische positionering

Het facet ‘hiërarchische positionering’ handelt over de opvatting van de manager over zijn eigen positie ten opzichte van zijn ondergeschikten. Dit gaat voornamelijk over de machtsverhouding tussen de manager en de werknemers. De verschillen in de machtsverhoudingen kunnen variëren van klein tot groot (Mulder, 1984).

Bij de aansturing van het personeel hoort controle. Controle en hiërarchie lijken equivalent te zijn. Hiërarchie gaat vooraf aan interactie tussen leidinggevende en medewerker, zonder zeggenschap kan niet aangestuurd en gecontroleerd worden (Kaptein, 2002).

Hieronder wordt de hiërarchische positionering in de verschillende leiderschapstypen uitgewerkt.

Hiërarchische positionering in verschillende leiderschapstypen

Bij de klassieke benadering van leiderschap spreekt men over de indeling in de volgende typen: autoritair leiderschap, democratisch leiderschap en laissez-faire leiderschap. Het laatste type wordt soms genoemd, maar komt in de praktijk vrijwel niet voor (Den Hartog et al., 1997; Hardjono en Klamer, 2005). Bij deze typologie wordt uitgegaan van een ééndimensionaal model. Een hoge score op de dimensie dat bij het betreffende leiderschapstype behoort, bepaalt of de leiderschapstijl van de manager wordt aangeduid volgens de betreffende typering.

Bij het autoritaire leiderschapstype is sprake van een directe, veelvuldige controle door de leidinggevende over zijn medewerkers. Er wordt niet of weinig rekening gehouden met hun persoonlijke belangen en opvattingen. De gezagsverhouding tussen de leiding en de werknemers is sterk hiërarchisch. Beslissingen worden boven in de organisatie genomen en als dictaat naar onderen doorgegeven (top-down). De zelfwerkzaamheid van de medewerkers wordt niet bevorderd. Een afhankelijkheid van bevelen en aanwijzingen van bovenaf wordt in de hand gewerkt. De medewerkers tonen als gevolg relatief weinig initiatief. De manager van het type autoritair leiderschap is gericht op de uitvoering van de taken door de werknemers en op de producten van hun

inspanningen (Hardjono en Bakker, 2001). Een manager kan leiding geven op basis van een groot machtsverschil tussen hem en de ondergeschikten. We spreken dan over verticale, hiërarchische verhoudingen (Syroit, 1979).

Bij het democratische leiderschapstype is sprake van een gerichtheid van de manager op de participatie van de medewerker in en diens invloed op de besluitvorming. De medewerker draagt medeverantwoordelijkheid bij het bereiken van de doelstellingen. Er gaat een stimulerende en motiverende invloed uit van de manager op zijn medewerkers. De leidinggevende staat niet boven zijn medewerkers, maar naast hen. De ideeën, belangen en mogelijkheden van de medewerkers worden serieus genomen en optimaal benut (= bottom-up). Deze vorm van leiderschap is gebaseerd op wederzijds respect en vertrouwen en op een wederzijdse waardering van de leidinggevende en de werknemers (Horst en van Wees, 1990). Een manager die op basis van een klein machtsverschil leiding geeft, vindt het niet zo belangrijk om veel macht uit te oefenen over zijn werknemers. Hier is sprake van horizontale verhoudingen (Syroit, 1979; Mulder, 1984).

De leiderschapstypen onderscheiden zich door verschillen in opvatting over machtsverhoudingen. De dimensies van leiderschap van Blake en Mouton (zie figuur 2.3.2) zijn herkenbaar in de hiervoor genoemde leiderschapstypen:

- Autoritair leiderschap is zoals gezegd gefocust op de positie van de leidinggevende en de aansturing van het arbeidsproces en past bij de dimensie taakgericht;
- Democratisch leiderschap is gefocust op de belangen van medewerkers en diens betrokkenheid bij de organisatie en past bij de dimensie mensgericht.

Ten behoeve van de operationalisering voor de vragenlijst wordt het facet ‘hiërarchische positionering’ uitgewerkt in de volgende aspecten:

- *Opvatting over machtsverhoudingen*
De stijl van leidinggeven van de manager wordt voor een groot deel bepaald door zijn opvattingen over de machtsverhouding tussen hem en zijn ondergeschikten (Robbins, 1993);
- *Opvatting over het delegeren*
Delegeren is een proces waarin opdrachten worden gegeven aan ondergeschikten (Quinn et al., 1998). De manager kan verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden aan de ondergeschikten overdragen.

2. Aansturing van de medewerkers (mensbeeld)

De opvatting die de manager heeft over de wijze waarop hij de medewerkers aanzet tot het werk en omgaat met het geven van vrijheid en verantwoordelijkheid vatten we samen in het woord ‘aansturing’. Hierbij passen concrete opvattingen over autonomie, controle, directe supervisie en het handhaven van regels en voorschriften. Aan het eind van de vorige eeuw is er steeds meer aandacht aan ethische en morele vraagstukken van het management geschonken, zoals beschreven in de Introductie. De persoonlijke opvattingen van managers dienen niet langer buiten beschouwing te worden gelaten (Heil, Bennis en Stephens, 2000). De visie op de essentiële kenmerken van het mens-zijn is een belangrijk aspect van het ethisch referentiekader van de manager.

Veel beslissingen van de manager berusten op een opvatting over de mens in het algemeen, ook als hij deze opvatting niet uitspreekt en zelfs als hij er zich niet van bewust is (McGregor, 1960; Blake en Mouton, 1964; Keuning en Eppink, 1993).

Het handelen van de manager, dus ook zijn stijl van leidinggeven, berust op een min of meer bewuste visie op de mens en de samenleving van mensen, waaronder ook de organisatie. Het mensbeeld van de manager – dat onlosmakelijk verbonden is met zijn levensbeschouwing – is derhalve van grote invloed op zijn leiderschapsstijl (Ten Bos, 2002; Verkerk, 2004). Dit mensbeeld kan variëren van ‘de geïsoleerde, onmondige mens’, zoals in de bedrijfskunde van Taylor (Taylor, 1911; Keuning en Eppink, 1993) tot ‘de zelfbewuste, zelfontplooierende mens’ volgens de opvatting van Habermas (Van Stegeren, 1982). In de literatuur van de godsdienstsociologie speelt het mensbeeld als onderdeel van de levensbeschouwing een belangrijke rol (Veerman, 1995). In paragraaf 1.4 hebben we een beschrijving gegeven van zowel het positieve als het negatieve, pessimistische mensbeeld zoals dat binnen het protestantisme en katholicisme herkenbaar is.

McGregor (1960) heeft laten zien dat het niet nodig is positie te kiezen in de discussie over de goedheid of slechtheid van de mensen. Hij is van mening dat ‘goed of slecht’ gedrag van mensen wordt bepaald door de wijze waarop zij worden bejegend (McGregor, 1960; 2006; Ahaus en Diepman, 2001). Deze opvatting impliceert dat het gedrag van de manager, gebaseerd op zijn mensbeeld, het gedrag van de medewerker beïnvloedt (Boselie et al., 2001).

Dit mensbeeld wordt bij uitstek verwoord in de theorie X en theorie Y van McGregor (1960). Hij zegt dat het mensbeeld van de manager – en diens daarop gebaseerde wijze van aansturing van de medewerkers – van grote invloed is op het gedrag van de medewerkers (Heil et al., 2000). Vanwege de gezaghebbendheid van McGregor achten we een beschrijving van zijn theorie gerechtvaardigd.

Theorie X en Theorie Y

In *The Human Side of Enterprise* legt McGregor (1960; 2006) een verband tussen de stijl van leidinggeven en de opvatting van de leider over de motivatie van zijn personeel (Keuning en Eppink, 1993; Heil et al., 2000; Van der Lugt, 2001). Hij maakt hierbij onderscheid tussen twee tegengestelde werkopvattingen die hij Theorie X en Theorie Y noemt. Heil et al. (2000) beweren dat de theorie van McGregor nog nooit zo actueel is geweest als tegenwoordig in de turbulente economische dynamiek van het bedrijfsleven. De beide theorieën berusten op de volgende vooronderstellingen:

Theorie X

De leiderschapsstijl gebaseerd op Theorie X gaat uit van een negatief mensbeeld: de mens is lui, heeft een afkeer van werken en moet derhalve bij voortduring aangespoord en gecontroleerd worden. Mensen worden met straf bedreigd als zij niet doen wat van hen wordt verlangd. De mens is binnen deze theorie niet in staat tot het dragen van veel verantwoordelijkheid, is weinig creatief in zijn denken en in het zoeken naar oplossingen. De mens moet door de leidinggevende aangestuurd worden, bijvoorbeeld door (geprogrammeerde) instructie. Mensen hebben weinig ambitie en zijn vooral gericht op veiligheid.

Theorie Y

De Theorie Y gaat uit van een positief mensbeeld: de mens is een creatief handelend wezen, dat mogelijkheden en kwaliteiten heeft om naar eigen bevinden te handelen in de richting van de gestelde doelen: de leidinggevende ziet de medewerker als handelingsbekwaam. De mens is vindingrijk en heeft verbeeldingskracht. Hij is in

staat en heeft de wil om vanuit eigen verantwoordelijkheid te handelen en zichzelf te controleren. De mens presteert als hij zichzelf kan ontwikkelen, uitgedaagd wordt tot eigen initiatief en beloond wordt in immateriële waarden. Geld is niet de enige prikkel, goede verhoudingen zijn evenzeer een stimulans. Ieder mens is in zekere zin een leider.

Gevolgen van Theorie X of Theorie Y voor het managersgedrag

De leiderschapsstijl van Theorie X wordt gekenmerkt door eenrichtingverkeer, ondergeschiktheid, dwang, controle en straf. Het leiderschapstype is autoritair van aard. Handelt de leider op basis van Theorie X, dan ontstaat het gevaar dat hij in een neerwaartse spiraal terechtkomt (Van der Lugt, 2001). Werknemers die door een autoritaire leider worden aangestuurd zullen uiteindelijk het gedrag gaan vertonen van de beschreven mens in Theorie X.

Het leiderschap van Theorie Y daarentegen zal veel meer de kenmerken vertonen van inspraak, medezeggenschap, verantwoordelijkheid en mogelijkheden tot ontplooiing van de medewerker, aanmoediging, betrokkenheid en beloning. Peters en Waterman (1982) schrijven hierover in zowel positieve als negatieve zin: *'Terwijl in het rationele managementmodel de top-down benadering geheel overheerste, ontaardde McGregor's 'sociaal model' in handen van zijn verblinde volgelingen in bottom-up leiderschap, een poging de omwenteling in het bedrijfsleven tot stand te brengen via de afdeling opleidingen'*. McGregor had dit gevaar voorzien, gelet op zijn opmerking: *'de vooronderstellingen van Theorie Y betekenen niet, dat er geen ruimte is voor gezagsuitoefening, maar enkel dat gezagsuitoefening niet voor elk doel en onder alle omstandigheden geschikt is'* (Peters en Waterman, 1984; Heil et al, 2000). Op grond van deze opvatting van McGregor kan een bevestiging gevonden worden van een tweedimensionaal model van leiderschap.

De twee dimensies van leiderschap van Blake en Mouton (figuur 2.3.2) zijn herkenbaar in de Theorie X en Theorie Y.

- Theorie X gaat uit van de opvatting dat de medewerker sterk aangestuurd dient te worden en weinig eigen initiatief heeft en verantwoordelijkheid draagt. Deze opvatting past bij de dimensie taakgericht;
- Theorie Y veronderstelt een hoge mate van inzet en verantwoordelijkheid van medewerkers en past bij de dimensie mensgericht.

Aan de hand van de hierboven beschreven theorieën is het facet 'aansturing van medewerkers' concreet gemaakt in het aspect:

- *Opvatting over verantwoordelijkheid en controle van het personeel.*
Een manager kan de opvatting hebben dat zijn werknemers veel sturing, controle en leiding nodig hebben. Een tegenovergestelde opvatting is ook mogelijk, namelijk dat de werknemer grote verantwoordelijkheid en bevoegdheden kan hebben in het uitvoeren van zijn taken.

Met dit aspect is het mensbeeld van de manager in kaart te brengen door een aantal vragen te stellen, waarbij hij kan aangeven of hij vindt dat werknemers veel aansporing en controle nodig hebben of dat naar zijn opvatting werknemers veel eigen verantwoordelijkheid kunnen dragen.

3. Invulling van de rol als manager

Managers hebben overtuigingen en vooronderstellingen die leiden tot gedrag dat typerend is voor de wijze waarop zij hun rol als manager invullen. Dit gedrag kan samengevat worden in de term 'leiderschapsrollen' (Quinn et al., 1998).

Leiderschapsrollen

Quinn et al. (1998) beschrijven acht leiderschapsrollen en werken deze als volgt nader uit:

- a. *De bestuurdersrol*: Een manager in de rol van bestuurder kenmerkt zich door besluitvaardig te zijn, gedecideerd initiatieven te nemen, problemen te definiëren, doelstellingen te formuleren, rollen en taken vast te leggen, regels en beleid op te stellen en instructies te geven. Wanneer iemand de bestuurdersrol vervult, wordt duidelijk wie de leiding heeft: een uitermate sturend manager. De kernvaardigheden van de bestuurdersrol zijn: initiatief nemen, doelen stellen en effectief delegeren;
- b. *De producentenrol*: Managers die deze rol vervullen, zijn sterk taakgeoriënteerd en richten zich op het uitvoerend werk en de productieresultaten. Deze rol wordt gekenmerkt door de wijze waarop de manager de medewerkers aanstuurt tot het leveren van hoge productiviteit. Aansturen en controleren zijn de belangrijkste vaardigheden van de manager in de producentenrol;
- c. *De coördinatorrol*: Bij de rol van coördinator is het de taak van de manager om ervoor te zorgen dat de werkstroom soepel verloopt en dat activiteiten worden uitgevoerd, met een minimum aan spanningen en conflicten tussen individuen, werkgroepen of werkeenheden. Plannen, organiseren zijn de belangrijkste vaardigheden van de leider volgens de coördinatorrol;
- d. *De rol van controleur*: Een manager in de rol van controleur weet wat er gaande is in de werkeenheden of op de afdeling. De controleur let op signalen van de werknemers, maar houdt daarnaast ook hun werk in de gaten. De eerste taak van een controleur is dan ook het management van informatie voorzien door het opzetten van een adequaat informatiesysteem. Controleren en informeren zijn kenmerkende vaardigheden voor de controleursrol;
- e. *De mentorrol*: De mentorrol schenkt aandacht aan het welzijn van de individuele werknemers, aan het teamwerk en aan de betrokkenheid van werknemers bij en participatie in de besluitvorming. De mentorrol is gericht op individuele ontplooiing van de werknemer. Kernvaardigheden van deze rol zijn coachen, motiveren en communiceren;
- f. *De stimulatorrol*: De manager met de rol van stimulator werkt procesgeoriënteerd en bouwt aan een onderlinge samenhang binnen het team. Er is op zijn afdeling sprake van een grote openheid en saamhorigheid. Belangrijkste kernvaardigheden bij de rol van stimulator zijn: het kunnen coachen van een team, een participerende besluitvorming tot stand kunnen brengen en conflicten kunnen begeleiden;
- g. *De innovatorrol*: Bij de rol van innovator wordt de nadruk gelegd op het openstaan voor aanpassingen van de organisatie aan externe ontwikkelingen. De manager in de rol van innovator let vooral op de wijze waarop hij met die veranderingen omgaat. De kernvaardigheid voor de innovatorrol is het kunnen managen van veranderingsprocessen. Het vereist van de leider een flexibele opstelling en het openstaan voor nieuwe ideeën, nieuwe denkwijzen en nieuwe uitdagingen;

- h. *De bemiddelaarsrol*: De bemiddelaar bouwt een gezagsbasis op en weet deze te handhaven. De bemiddelaar onderhandelt over de inzet en is in staat om samen met de werknemers overeenstemming te bereiken over de door de organisatie vastgelegde doelen. Samen met de innovator, die veranderingen en betere werkmethoden invoert, weet de bemiddelaar deze ideeën effectief te presenteren en te verkopen. De taak van de bemiddelaar vereist zowel de vaardigheden van een coach en een mentor, als de analytische en leidinggevende vaardigheden van een controleur en een bestuurder.

De roldefinities van Quinn et al. zijn onder te brengen bij de twee dimensies van leiderschap:

- De dimensie waarbij de rollen van de bestuurder, de producent, de controleur en de innovator horen, is overwegend gericht op het productieproces en is *taakgericht*;
- De dimensie waarbij de rollen van de coördinator, de mentor, de stimulator en de bemiddelaar horen, is overwegend gericht op de medewerkers en is *mensgericht*.

Invulling van de rol als manager

Het gedrag binnen organisaties bestaat uit de uitvoering van de taken die elke medewerker in de organisatie verricht. De manager heeft daarbij zijn leidinggevende taak waarin hij op zijn eigen kenmerkende wijze invulling geeft en daarmee 'zijn rol als manager' vertolkt (Koppens en Veenma, 2002). Hierbij toont hij niet alleen zijn visie, maar ook zijn opvattingen over zijn kernvaardigheden als leidinggevende, hetgeen ten behoeve van de vragenlijst wordt geoperationaliseerd in de volgende aspecten:

- *Opvatting over de eigen leiderschapsrol*
De respondent kan bij het invullen van de enquête aangeven hoe hij zichzelf beschrijft in termen van rolbeschrijvingen;
- *Opvatting over de kernvaardigheden van de manager*
De vaardigheden duiden zowel op de aanwezigheid van kennis als op het vermogen om adequaat te handelen.

2.3.5 Hypothesen over de relatie tussen de levensbeschouwing van de manager en zijn opvattingen over de leiderschapsstijl

In paragraaf 1.7, waarin we 'sturende verwachtingen' beschrijven, wordt aangegeven dat er een verband zou kunnen bestaan tussen de christelijke levensbeschouwing van de manager en zijn leiderschapsstijl. Deze sturende verwachtingen vormen de basis voor de hypothesen. We veronderstellen dat het geloof van de christelijke managers van invloed is op hun opvattingen over leidinggeven. Vooral bij de protestantse geloofsleer speelde vooral in het verleden de opdracht tot hard werken en gehoorzaamheid een veel sterkere rol dan tegenwoordig bij de meeste christenen (zie paragraaf 1.2). De opdracht tot 'naastenliefde' is echter nog steeds een kenmerkend element van het christelijke geloof.

In ons onderzoek gaan we uit van de twee dimensies van leiderschap: taakgericht en mensgericht. De hypothesen worden geformuleerd op basis van deze twee dimensies.

Op grond van de hiervoor in dit hoofdstuk beschreven theorieën over levensbeschouwing en leiderschapsstijl hebben we de volgende hypothesen geformuleerd met betrekking tot ***de opvattingen over de leiderschapsstijl***:

- 1) *Christelijke managers hebben in hun leiderschapsstijl een gelijke mate van taakgerichtheid als niet-christelijke managers.*
- 2) *Christelijke managers vertonen in hun leiderschapsstijl een hogere mate van mensgerichtheid dan niet-christelijke managers.*

De orthodox-protestanten zijn traditioneel in hun geloofsleer, behoudend in hun opvattingen over veel elementen van het dagelijkse leven en verschillen daarin sterk van andere christenen en van niet-christenen. De invloed van het calvinisme, zoals in de paragrafen 1.2 en 1.3 is beschreven, te weten een sterke gerichtheid op arbeidzaamheid, gehoorzaamheid, met als basis een pessimistisch mensbeeld, zijn kenmerkend voor de orthodox-protestantse geloofsoriëntatie. De modern-protestanten nemen moderne opvattingen van de omgeving over, waardoor hun mensbeeld overeenkomsten vertoont met dat van niet-christenen. Daarnaast kan verondersteld worden dat de opdracht tot naastenliefde een extra invloed heeft op de leiderschapsopvattingen. Op grond van het bovenstaande hebben we de volgende hypothesen geformuleerd:

- 3) *Orthodox-protestantse managers vertonen in hun leiderschapsstijl een hogere mate van taakgerichtheid dan niet-christelijke managers.*
- 4) *Orthodox-protestantse managers vertonen in hun leiderschapsstijl een lagere mate van mensgerichtheid dan niet-christelijke managers.*
- 5) *Modern protestantse managers vertonen in hun leiderschapsstijl een hogere mate van mensgerichtheid dan niet-christelijke managers.*

2.4 HRM-beleid

In deze paragraaf bespreken we het derde kernbegrip van ons onderzoek: HRM-beleid. In paragraaf 2.4.1 beschrijven we de verandering van personeelsmanagement naar Human Resource Management. In paragraaf 2.4.2 geven we een overzicht van de ontwikkeling van HRM en een perspectief voor de toekomst. Paragraaf 2.4.3 handelt over de twee dimensies van HRM-beleid: controlgericht en commitmentgericht. Vervolgens geven we de theoretische inbedding van deze twee dimensies. Deze dimensies vormen de theoretische basis van ons onderzoek voor het kernbegrip HRM-beleid. In paragraaf 2.4.4 worden enkele theorieën over HRM-beleid uitgewerkt, waarbij een verbinding wordt gemaakt met de twee genoemde dimensies. In paragraaf 2.4.5 wordt het HRM-beleid beschreven aan de hand van een drietal facetten, als basis voor de operationalisering van het HRM-beleid voor de vragenlijst. De hypothesen in paragraaf 2.4.6 over levensbeschouwing en HRM-beleid zijn gebaseerd op variabelen die bij de twee dimensies horen.

2.4.1 Inleiding

In de loop van de vorige eeuw heeft het personeelsbeleid een evolutie ondergaan: het personeelsmanagement is over gegaan naar Human Resource Management (De Nijs, 2000). Deze evolutie is ontstaan onder invloed van de toenemende concurrentiedruk, die veroorzaakt werd door grote veranderingen op economisch, technologisch, eco-

logisch en maatschappelijk gebied. De pragmatische benadering van personeelsmanagement veranderde in een wetenschappelijke benadering van de inzet van menselijke krachten: 'human assets' (Beer, Spector, Lawrence, Quinn en Walton, 1984a). In de Introductie blijkt dat de wijze waarop het beleid met betrekking tot het personeel wordt vormgegeven nauw samenhangt met de opvatting van de manager over de organisatie. Bij de opvatting dat de organisatie 'een gesloten systeem' is, past een beheersingsgericht personeelsmanagement. De visie vanuit het concept 'de organisatie als een geheel van processen' leidt tot een (strategisch) Human Resource Management (Legge, 1995; Boselie, 2002).

Het kernverschil tussen personeelsmanagement en HRM kan omschreven worden als het verschil tussen korte termijnbeleid en strategisch lange termijnbeleid. Bij het traditionele personeelsbeleid wordt 'slechts' aandacht geschonken aan de vraag: 'Hoe krijg ik het voor elkaar dat het personeel doet wat ik wil?' (compliance) en bij het HRM-beleid draait het om de vraag: 'Hoe kan het personeel zich verbinden aan de doelstellingen van de organisatie en op grond daarvan volledige inzet geven?' (commitment) (Legge, 1995; De Nijs, 2000; Boselie, 2002). De focus van het personeelsmanagement was gericht op de productiedoelen van het bedrijf, waarbij het personeel een onderdeel vormde van het geheel aan productiemiddelen en bestond uit losstaande activiteiten. In de HRM-benadering ligt de focus op het integreren van de menselijke bronnen op de lange termijn doelen van de organisatie. Een kenmerkend verschil is bovendien dat bij HRM in tegenstelling tot personeelsmanagement, de (lijn)manager verantwoordelijk gesteld wordt voor de bedrijfscultuur en het personeel gezien wordt als een strategische factor (Kluytmans en Van de Meeren, 1992; Legge, 1995; Boselie, 2002). Bij HRM wordt meer dan bij personeelsmanagement erkenning en aandacht gegeven aan de individualiteit van elke medewerker. Hierdoor ontstaat ruimte voor toekenning van individuele strategische waarde aan en verschil in behandeling van individuele werknemers (Schoemaker, 2004a). De hiervoor geschetste inhoud van het HRM-beleid is een globale beschrijving, die een nadere precisering behoeft. We verwijzen hiervoor naar de beschrijving van de twee HRM-modellen: het Harvard- en het Michigan-model in paragraaf 2.4.2. Daaruit blijkt dat er niet eenduidig over HRM gedacht wordt en dat verschillende elementen uit 'Personeelsmanagement' nog steeds een belangrijk onderdeel van HRM (Michigan-model) vormen, zoals: externe controle, compliance en centralisatie.

Tabel 2.4.1 *Personeelsmanagement versus Human Resource Management*

	Personeelsmanagement	Human Resource Management
Tijd en planningperspectief	Korte termijn - reactief - ad hoc - marginaal	Lange termijn - pro-actief - strategisch - integraal
Psychologisch contract	Meegaandheid, volgzaamheid, onderschikking, gehoorzaamheid (compliance)	Binding, toewijding, betrokkenheid (commitment)
Controle benadering	Externe controle, beheersmatig management	Zelfcontrole
Arbeidsrelatieperspectief	Totaalbenadering - collectief - weinig vertrouwen (low trust)	Deelbenadering - individueel - hoog vertrouwen (high trust)
Organisatiestructuur	Bureaucratisch/mechanistisch - gecentraliseerd - formeel gedefinieerde rollen	Organistisch - gedecentraliseerd - flexibele rollen
Managementrollen / managementpositie	Stafspecialist/professional	Breed geïntegreerd in lijnmanagement
Evaluatiecriteria	Kosten minimalisatie/efficiency	Maximaal benutten van alle bronnen / arbeid (welzijn is belangrijk)

naar: De Nijs, 1992/2000; Legge, 1995; Boselie, 2002

De wijze waarop de manager het HRM-beleid vormgeeft, kan beïnvloed worden door de sociaal-economische en culturele context waarin de organisatie zich bevindt (Paauwe, 1989; Fulop et al., 2004). In dit onderzoek laten we deze macro-sociale factoren buiten beschouwing en beperken ons tot de invloed die een aantal kenmerken van de organisatie heeft op het effect van de levensbeschouwing van de manager op zijn HRM-beleid.

Het HRM-beleid is het onderdeel van het ondernemingsbeleid, met behulp waarvan de arbeidspositie van de werknemers en hun onderlinge verhoudingen worden gereguleerd (De Nijs, 1999, 2000). Bij het HRM-beleid gaat het om de vraag hoe de organisatie haar strategische doelstellingen realiseert in relatie tot de belangen van diverse groepen belanghebbenden en welke positie de werknemers daarin krijgen. Human Resource Management kan als volgt gedefinieerd worden:

‘HRM is een onderscheiden benadering van personeelsmanagement welke competitief voordeel tracht te behalen door de strategische benutting van sterk geëngageerde en capabele arbeidskrachten door gebruik te maken van een geïntegreerd scala van culturele, structurele en personele technieken’ (De Nijs, 1999) of

‘HRM heeft betrekking op managementbesluitvorming omtrent beleid en activiteiten die de arbeidsrelatie vormgeven omwille van het realiseren van strategische individuele, organisatie- en maatschappelijke doelstellingen’ (Boselie, 2002). De volgende veronderstellingen liggen aan beide definities ten grondslag: medewerkers zijn één van de belangrijkste organisatiemiddelen (‘assets’) (Beer, et al., 1984b) en zij zijn ‘manageable’ (te beheersen) en het HRM-beleid dient integraal ingezet te worden, waarbij de traditionele verhoudingen tussen ‘baas’ en ondergeschikte vervan-

gen worden door nieuwe collegiale verhoudingen. Alleen coherent en consistent management van medewerkers kan resulteren in organisatiesucces (De Nijs, 1992; Boselie, 2002).

2.4.2 Ontwikkeling van theorieën over HRM

De basis: twee hoofdbenaderingen

In Amerika ontstonden twee belangrijke benaderingen ('scholen') met betrekking tot HRM-beleid, namelijk de 'Michigan-school' (Fombrun, et al., 1984) en de 'Harvard-school' (Beer et al., 1984; 1984a). Deze benaderingen of modellen zijn genoemd naar invloedrijke universiteiten waar zij zijn ontwikkeld. Het onderscheid tussen beide benaderingen heeft betrekking op de vormgeving en invulling van het HRM-beleid (zie figuur 2.4.3). Er is een groot aantal publicaties over HRM verschenen waarin door verschillende auteurs is gereageerd op de twee basis HRM-modellen (Paauwe, 2009). Uit combinaties van inzichten uit beide modellen zijn diverse theoretische varianten ontstaan (Boselie, 2002). De twee genoemde modellen blijven ondanks alle varianten de hoofdbenaderingen in de HRM-literatuur. Om die reden geven we hieronder van beide modellen een korte typering. Deze twee benaderingen vormen de basis voor het ontstaan van verschillende varianten, die verderop in dit hoofdstuk worden beschreven.

Michigan-model: High Performance

Het Michigan-model van HRM is gebaseerd op principes die voortvloeien uit strategisch management gericht op de productiedoelen van het bedrijf. Het vertrekpunt van de aannames van het Michigan-model is dat de organisatie bestaat om zijn missie te verwezenlijken en economische bedrijfsdoelen te realiseren. In dit model zijn missie en strategie, formele structuren en HRM onderling gerelateerde systemen die ingebed zijn in de turbulente omgeving. Het is de ultieme managementtaak om deze systemen zodanig te reguleren, dat hierdoor de economische organisatiedoelen worden gerealiseerd. In deze benadering staan vier kernfuncties van personeelsmanagement centraal: selectie, beloning, beoordeling en (vakgerichte) ontwikkeling (De Nijs, 1999).

Het Michigan-model wordt ook wel aangeduid met Strategisch Human Resource Management (SHRM), vanwege de strategische organisatiedoelen als drager van het HRM-beleid (Fombrun et al., 1984). Het beleid en de instrumenten op deze vier kernfuncties zijn uiteindelijk bepalend voor de prestaties van de werknemer en daarmee voor het resultaat en het succes van de onderneming.

Het Michigan-model wordt gekarakteriseerd door:

- De sterke focus op productie en productiviteit;
- De organisatiesuccessen worden gepresenteerd in de vorm van winst, dividend, verkoopcijfers en marktaandeel;
- Het sleutelwoord 'inpassen' ('fit'), dat wil zeggen: het HRM-beleid moet ingepast worden aan de structuur, de winstgerichte bedrijfscultuur en de bedrijfsdoelen;
- De individuele werknemer moet zich aanpassen ('compliance') aan het productieproces. De 'aanpassende' medewerkers worden toegerust met vaardigheden en kennis om de functie optimaal te kunnen vervullen (Legge, 1995);
- Er dient een aanpassing te zijn van HR-activiteiten en de drie managementniveaus: strategisch niveau, beheersniveau en operationeel niveau.

Bij de Michigan-benadering past bij uitstek het 'Control-HR werksysteem'. Deze benadering gaat uit van (De Nijs, 1999):

- De verwachting dat de personeelsstrategie die 'matcht' met de ondernemingsstrategie zal leiden tot een meer succesvolle prestatie van de onderneming in haar totaliteit;
- De verwachting dat personeelsstrategieën zich coherent en rationeel laten ontwikkelen vanuit gegeven ondernemingsstrategieën;
- De veronderstelling dat vanuit een coherente strategische visie instrumenten op de verschillende beleidsgebieden in onderlinge samenhang kunnen worden ontwikkeld;
- De veronderstelling dat in onderlinge samenhang ontwikkelde instrumenten leiden tot een hogere en betere prestatie van de medewerkers;
- De veronderstelling dat elk afzonderlijk beleidsgebied van personeelsmanagement direct kan worden gerelateerd aan de prestatie van zowel de werknemer als de onderneming.

Samenvattend kan gesteld worden dat het Michigan-model benadrukt dat HRM-beleid een onderdeel is van het strategisch management gericht op de bedrijfsdoelen. De belangen van de aandeelhouders (shareholders) zijn van het grootste belang. Het vraagstuk van de gelijkwaardigheid en integratie van personeelsmanagement in de strategische beleidsvoering lijkt in dit model, aldus De Nijs (1999), naar de achtergrond te worden gedrongen.

Dit model wordt ook wel de harde versie van HRM-beleid genoemd, waarbij de nadruk op de M van management ligt. Legge (1995) drukt dit als volgt uit: **hRM** (human RESOURCE MANAGEMENT).

Harvard-model: High commitment

Het Harvard model is gecentreerd op de ontwikkeling van alle aspecten van de organisatie-context, die invloed hebben op het managementgedrag. In het Harvard-model wordt sterk rekening gehouden met de belangen van de (individuele) werknemers. Werknemers worden gezien als een van de belanghebbende groepen die betrokken zijn bij de organisatie (stakeholders) (Beer et al., 1984). Deze benadering beklemtoont dat het HRM-beleid een zaak is van het hele management en niet uitsluitend van stafspecialisten (De Nijs, 1999). De Harvard-benadering is erop gericht dat rekening wordt gehouden met alle belangengroepen en niet alleen met de aandeelhouders (shareholders). Alle belanghebbenden kunnen evenals de organisatieomstandigheden invloed hebben op HRM-beleidskeuzes. De menselijke inzet is meer dan alleen maar een technische input. De HRM-beleidskeuzes hebben effect op de HR-uitkomsten zoals commitment, competenties van medewerkers, congruentie (overeenstemming in doelen) van medewerkers en leidinggevenden en als vierde kosten-effectiviteit ('cost-effectiveness'). Het management stelt zich pro-actief op met betrekking tot de ontwikkeling van het personeel, de betrokkenheid en verbondenheid van medewerkers bij de organisatie en overige personeelszaken.

De karakteristieken van het Harvard-model zijn:

- Participatiebevordering van belanghebbenden (stakeholders);
- Verbetering van de personele organisatie;
- Ontwikkeling van beloningssystemen, waarin productiviteitsontwikkeling is meegenomen;

- Verbetering van taak- en functiestructuren door informatievoorziening, de toepassingen van geavanceerde technieken en het inzetten van bekwame en gemotiveerde mensen (Kluytmans en van der Meere, 1992; Boselie, 2002).

Het Harvard-model kan gekarakteriseerd worden als het model dat past bij het 'commitment-HR werksysteem'.

De High-commitment (Harvard) benadering gaat uit van (De Nijs, 1999):

- De veronderstelling dat de strategie van de zogenoemde nieuwe productie- en organisatieconcepten als de meest effectieve en universele oplossing kan worden beschouwd om als onderneming antwoord te geven op de nieuwe functie-eisen van kwaliteit, innovatie en flexibiliteit;
- De veronderstelling dat deze nieuwe arbeidsconcepten leiden tot integratie en hoge commitment van werknemers;
- De aanname dat sterk geïntegreerde en betrokken werknemers een betere en hogere prestatie leveren;
- De veronderstelling dat 'high-commitment werksystemen' tegelijkertijd een hoger economisch en sociaal rendement opleveren (hogere productiviteit en meer voldoening bij de werknemers);
- De veronderstelling dat grootschalige toepassingen van dit HRM-concept door ondernemingen zal leiden tot een verhoging van het maatschappelijk welzijnsniveau.

Samengevat kunnen we stellen dat het Harvard-model het HRM-beleid ziet als een managementtaak waarin de noodzaak tot integratie van HRM-beleid met de strategische ondernemingsplannen. Bij dit model staat de ontwikkeling van competenties centraal. Er wordt gekeken naar het aanwezig potentieel en op basis daarvan wordt bepaald welke structuur en strategie daarbij passen. Er wordt gestreefd naar een samenbindende organisatiecultuur. Het Harvard-model wordt ook wel de zachte versie van HRM genoemd. Legge (1995) drukt dit als volgt uit: **HRM** (HUMAN RESOURCE management).

Bij de veronderstellingen van zowel de Michigan- als de Harvard-benadering dient opgemerkt te worden dat deze gelden bij een echte strategische toepassing van het betreffende HRM-model. Als HRM slechts gebruikt wordt als een nieuwe aanduiding van 'oud, bestaand' personeelsmanagement is de kans op mislukking groot (Legge, 1995; De Nijs, 1999).

HRM, what next?

In Amerika werd, zoals hierboven geschetst, omstreeks 1984 een nieuw model ontwikkeld voor strategisch personeelsmanagement. Dit heeft een grote impact gehad in de wetenschappelijke wereld van de bedrijfskunde. Er is een voortdurende stroom van publicaties op gang gekomen en even zoveel onderzoek verricht naar prestaties, performance en resultaten van HRM. In veel publicaties worden overzichten gegeven van de literatuur die in de voorgaande jaren is verschenen, door onder meer Legge (1995); Boselie (2002), Wall en Wood (2005), Lievens (2006), Wood en Wall (2007), Macky en Boxall (2007) en Paauwe (2009). Aanvankelijk werd HRM gezien als een 'toverformule' om het bedrijf tot succes te leiden. HRM was immers een strategisch model en dat was precies waar de bedrijfsleiding behoefte aan had. Er verschenen veel publicaties, waarover men zich soms afvroeg of deze konden

bijdragen aan een goed HRM-beleid. Legge (1995) spreekt zelfs van ‘new messiahs and false prophets’. Langzamerhand ontstond omstreeks 2000 het gevoel dat HRM niet de oplossing was voor het besturingsprobleem van organisaties. Wetenschappers en managers gingen op zoek naar andere waarden en nieuwe woorden (Witteveen, 2002).

Men spreekt over ‘de kilte van het strategisch management’ en ‘met strategisch management komt het nooit meer goed. De beoefenaren van dit vak bevinden zich in een collectieve depressie’ (Ten Bos, 2002). Veel – al dan niet wetenschappelijke – publicaties spreken over ‘Back to Basics’ (Lievens, 2006), waarmee men doelt op de basiswaarden van HRM-beleid: vertrouwen, respect en winst.

Uit recente publicaties blijkt de behoefte van wetenschappers dat er een nieuw model van HRM ontwikkeld dient te worden. Paaue en Boselie (2005) vragen zich af: ‘Human Resource Management, what next?’. Ten Bos (2002) geeft aan dat het HRM-denken teveel past bij een concept van ‘organisatie als open systeem’. Managers zijn systeem gericht, maar zouden weer moeten gaan managen, dus leiderschap vertonen en leidinggeven.

Daarnaast speelt in de Nederlandse (en West-Europese) situatie mee dat de overheid (wetgever), ondernemingsraden en vakbonden veel invloed hebben in de vormgeving van het HRM-beleid, veel meer dan in Amerika en Engeland (De Nijs, 1992). Men spreekt over respectievelijk het Rijnlands model (West-Europa) en het Angelsaksische model (Engeland en Amerika). In het Rijnlands model is sprake van homogenisering van de organisaties voor wat betreft HRM-beleid. Organisaties kunnen zich nauwelijks meer van elkaar onderscheiden en uit het HRM-beleid concurrentiekracht putten (Boselie et al., 2001a; Boselie, 2002). HRM-performance, dat in Amerika bij best-practice bedrijven vertoond wordt, – onder meer betreffende medezeggenschap, werknemersparticipatie, personeelszorg – is in Nederland (en diverse West-Europese landen) gemeengoed geworden. Dit verschijnsel wordt ‘new institutionalism’ genoemd (Boselie, 2002).

De SER spreekt in haar bulletin (Bennink, 2009) over een come-back van het Rijnlands model. Het Angelsaksische model heeft in de afgelopen jaren de boventoon gevoerd, maar dit brengt op langere termijn volgens de SER ‘alleen maar onheil’. Door de economische crisis van 2008 vindt een heroriëntatie op belangrijke waarden plaats en is een focus op winst voor aandeelhouders minder vanzelfsprekend. ‘Het gaat om de onderneming die het vizier op de lange termijn heeft gericht en de belangen van personeel, klanten en aandeelhouders behartigt’ aldus Elverding, een oud-topman van DSM, geciteerd in het SER-bulletin. De SER geeft aan dat veel bestuurders van Nederlandse ondernemingen een voorkeur zouden hebben voor het Rijnlands model, maar dat zij door de praktijk (druk van de aandeelhouders) naar de Angelsaksische kant worden gedrongen. Hierbij wordt onder meer gewezen op de hoge winsten en dividenden, grote bonussen en hoge topsalarissen. De huidige economische crisis brengt een verandering van maatschappelijke visie op deze verschijnselen teweeg. Op grond van de wenselijkheid voor het Rijnlands model en de weerbarstige druk van de praktijk naar het Angelsaksische model wordt een combinatie van deze twee modellen voorgesteld als een goed model voor de toekomst. Hoewel de twee modellen niet synoniem zijn met de Michigan- en Harvardbenadering zijn veel overeenkomsten te zien tussen het Michigan- en het Angelsaksische en het Harvard- en het Rijnlands model. We zien in de conclusie van de SER

een bevestiging van een tweedimensionaal HRM-model, zoals weergegeven in figuur 2.4.3.

Er wordt in de literatuur gesproken over het failliet van HRM waardoor we nieuwe beleidsperspectieven nodig hebben. We moeten de mens in de organisatie niet langer zien als één van de vele bedrijfsmiddelen ('assets') of als één van de energiebronnen ('resources'), dus niet als middel, maar als een belangrijke doelstelling van het bedrijf. Er dient sprake te zijn van waardetoevoeging: Human Capital Management; Human Talent Management (Lievens, 2006).

Corporate Social Responsibility: HRM's next!

Op de vraag: 'HRM, what next?' wordt door Schoemaker, Nijhof en Jonker (2006) een duidelijk antwoord gegeven. Zij zijn er van overtuigd dat HRM een sleutelrol dient te vervullen bij het verder uitbouwen van de nieuwe benadering van bedrijfsprocessen, die vanaf omstreeks 2000 wereldwijd meer en meer gangbaar wordt. Deze benadering wordt als Corporate Social Responsibility (CSR) aangeduid, wat in het Nederlands vertaald wordt met Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) (Coymans en Hintzen, 2000; Kotler en Lee, 2005). CSR – of MVO – is een holistische benadering van de organisatie, waarbij zowel de interne als de externe oriëntatie deel uitmaken van de beslissingsgebieden. Het is een benadering waarbij de organisatie gericht is op het behalen van economische, sociale en ecologische winst: profit, people en planet (oftewel: markt, mens en milieu). In de literatuur wordt dit geheel aangeduid met 'triple bottom line' of 'triple P'. Deze drie waarden zijn vanaf 2000 in toenemende mate met elkaar verweven (Coymans en Hintzen, 2000; Kaptein 2002).

Het begrip 'profit' wijst niet alleen naar financiële bedrijfsresultaten en dividend voor aandeelhouders, maar ook naar het strategisch investerings- en beleggingsbeleid van de organisaties (Kotler en Lee, 2005).

Onder 'people' worden zowel de eigen medewerkers als derden, die betrokken zijn bij de ondernemingsactiviteiten bedoeld – alle stakeholders – (Knight, 1998; Heal, 2008). Opleiding, scholing, mensenrechten, integriteit, openheid, arbeidsomstandigheden, ethiek in handelen, eerlijkheid en transparantie zijn aspecten die vallen onder het begrip 'people' van Maatschappelijk Verantwoord of Duurzaam ondernemen. Duurzaam ondernemen (oftewel sustainable business) wordt vaak afwisselend gebruikt voor MVO. Met duurzaamheid wordt bedoeld op een zodanige wijze vormgeven aan de bedrijfsprocessen en -productie dat de effecten op langere termijn, of voor de 'volgende generatie' positief merkbaar zijn.

Het begrip 'planet' verwijst nadrukkelijk naar de verantwoordelijkheid die de onderneming heeft voor de leefomgeving en voor de gevolgen van energieverbruik en de afval van de productie voor het milieu. Aan dit begrip wordt echter ook een verderstrekkende betekenis gegeven door aandacht voor en interactie met de samenleving waarin de organisatie of het bedrijfsonderdeel zich bevindt, waarbij vaak aan sponsoring en het steunen van goede doelen wordt gedacht (Knight, 1998; Coymans en Hintzen, 2000; Vasiljeviene en Vasiljevas, 2006; Windsor, 2006).

Schoemaker et al. (2006) geven aan dat HRM gericht is op het optimaliseren van de inzet van het menselijke kapitaal én gericht is op waardetoevoeging aan de arbeid. Een sleutelrol voor HRM bij de verdere implementatie van CSR wordt eveneens door Sharma, Sharma en Devi (2009) bepleit. In een uitgebreid literatuuroverzicht van de betekenis van CSR geven zij aan dat voor een succesvolle implementatie van

deze benadering twee aspecten, die betrekking hebben op de medewerkers, essentieel zijn: inbedden van de CSR-waarden in de bedrijfscultuur en commitment van de medewerkers aan deze waarden. HRM dient volgens hen hierbij een leidende en coördinerende rol te vervullen. Corporate Social Responsibility of Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen betreft nadrukkelijk het domein van de ethiek bij het gehele proces van de bedrijfsvoering en bij alle beleidsbeslissingen die genomen worden. Ook de uitvoering van het dagelijkse werk vraagt vaak om een afweging die gerelateerd kan worden aan de waarden van de organisatie. Niet voor niets wordt er gesproken over ‘gedeelde waarden’ – shared values –, waarbij HRM de rol heeft om de medewerkers te scholen en te trainen in het incorporeren van deze waarden (Zaddek, 2004; Windsor, 2006; Porter en Kramer, 2006; Schoemaker et. al., 2006). Als de gedeelde waarden een wezenlijk onderdeel zijn geworden van de dagelijkse praktijk van de medewerkers kan men spreken van een CSR-cultuur. Hiertoe dient het management zich als voorbeeld van drager van deze moraliteit te manifesteren door het uitoefenen van het zogenaamde ‘moral management’ (Fisscher, Nijhof en Steensma, 2003). Deze vorm van moreel management geeft de mogelijkheid van managers om hun levensbeschouwing te verbinden aan hun managementpraktijk, waarbij zij een geloofs-georiënteerd antwoord zoeken op hun ethische dilemma’s (Graafland et al., 2000). Hoekstra en Crijns (2008) spreken zelfs over de ‘spiritualiteit van maatschappelijk verantwoord ondernemen, met als kernbegrippen ‘barmhartigheid en gerechtigheid’.

Schoemaker et al. (2006) schrijven over een ‘nieuw management’ dat sterk gericht is op de verdere implementatie van de waardenoriëntatie in alle bedrijfsprocessen. Door de sociale verantwoordelijkheid van de organisatie (CSR) en het sociaal kapitaal in een breder perspectief van het ‘waardendomein’ te plaatsen wordt HRM in ‘the next stage’ gebracht. Schoemaker et al. (2006) komen tot de conclusie dat zelfs een nieuwe naam – ter duiding van het nieuwe concept – gegeven zou kunnen worden aan HRM, namelijk Human Value Management (HVM).

In de ‘triple P’-begrippen profit en people zijn de twee basisbenadering van HRM herkenbaar: de Michigan- (profit) en de Harvard-benadering (people). Deze twee benaderingen kunnen gezien worden als twee dimensies van HRM-beleid, in een model om het beleid van een organisatie in kaart te brengen. Passend binnen de vraag ‘hoe verder met HRM?’ kan het tweedimensionale model worden uitgebreid met een derde dimensie: planet (Cooymans en Hintzen, 2000; Tekin Akgeyik, 2005; Hoekstra en Crijns, 2008). In het onderzoeksveld van HRM is door diverse auteurs aangegeven dat een multidimensionaal model ontwikkeld zou moeten worden (Boselie, 2002; Paauwe et al., 2005; Paauwe, 2009). Een interdisciplinaire aanpak van bedrijfsethiek en HRM zou een antwoord kunnen geven op de vraag naar verder onderzoek (Schoemaker et al., 2006). Vooralsnog gaan we in ons onderzoek verder met het twee dimensionale model, waarin ‘slechts’ de begrippen profit en people de dimensies vormen.

2.4.3 Twee dimensies van HRM-beleid

Bij het HRM-beleid staat de vraag centraal in welke mate de manager aan het personeel een eigen verantwoordelijkheid geeft of juist probeert de eigen verantwoordelijkheid zo gering mogelijk te houden en door middel van strikte controle de organisatie te sturen. Het zijn de opvattingen van de manager en de specifieke configuratie

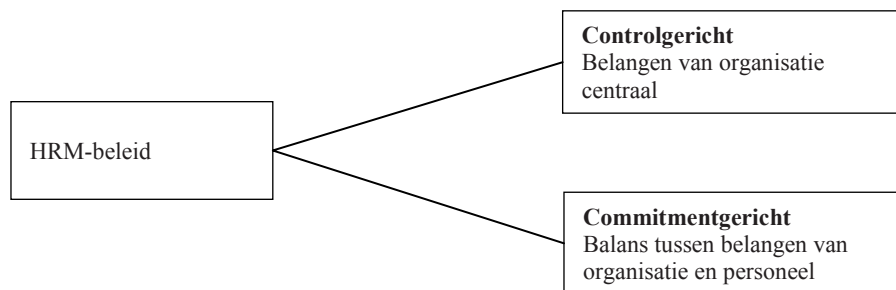
van factoren die leiden tot een keuze voor de ene of de andere strategie (Kluytmans, 1997). Binnen de theorie van het HRM-beleid worden twee strategieën onderscheiden. De ene strategie is gericht op sturing en controle van werknemers (*controlgericht*) en de andere op een grote verantwoordelijkheid van werknemers en hun betrokkenheid bij de organisatie (*commitmentgericht*), zoals is weergegeven in figuur 2.4.1 (Boselie, 2002; Schoemaker, 2006). De termen 'control' en 'commitment' zijn kernwoorden in de theorie omtrent HRM-beleid. Met de term 'control' wordt verwezen naar een 'werksysteem' waarbij de termen: controle, beheersing, sturing, volgzzaamheid, direct toezicht en vrijheidsbeperking horen. In dit verband wordt de aanduiding High Performance Work System (HPWS) gebruikt (Boxall en Macky, 2009). Het 'commitment werksysteem' als strategie bevat woorden zoals betrokkenheid, toewijding, identificatie, wederkerigheid, participatie. Dit wordt aangeduid met High Commitment Work System (HCWS) of High Involvement Work System (HIWS). We hebben vanwege de duidelijkheid gekozen om de Engelse termen in dit proefschrift te hanteren in plaats van Nederlandse vertaling daarvan (Schoemaker, 2003). We vinden een Nederlands woord altijd tekort schieten, omdat de woorden 'control' en 'commitment' veel verschillende Nederlandse vertalingen kennen. De term control kan een negatieve uitstraling hebben, terwijl de term commitment positief gewaardeerd wordt (Boselie, 2002). We hebben echter de indruk dat in een twee dimensionaal model een meer neutrale interpretatie gegeven kan worden aan deze begrippen.

Concepten =>	Control HR-systeem	Commitment HR-systeem
Indicatoren	Centralisatie Geen participatie Geen algemene training Technische vaardigheidstraining Geen aandacht voor zorg en veiligheid Geen sociale activiteiten Geen baan rotatie Geen teamwerk Lagere beloning Geen werknemervoordelen Directe supervisie Individuele bonussen of prestatiebeloning	Decentralisatie Participatie Algemene training Technische en sociale vaardigheidstraining Aandacht voor zorg en veiligheid Sociale activiteiten Baan rotatie Teamwerk Hogere beloning Werknemervoordelen Geen directe supervisie Groepsbonussen of prestatiebeloning

Figuur 2.4.1 Twee dimensies HRM-beleid (Boselie, 2002)

Naast de bovenstaande beschrijving van Boselie (figuur 2.4.1) vinden we een bevestiging voor de keuze van een tweedimensionaal model in andere literatuur (o.a. De Nijs, 1992; Legge, 1995; Verheul, 2003). Het model uit figuur 2.4.1 suggereert nog een ééndimensionaal model met als uitersten het controlsysteem en het commitmentsysteem. Dit model hebben we vanwege de duidelijke onderverdeling van de twee HR-systemen weergegeven, zonder hiermee de keuze voor een ééndimensiona-
 liteit over te nemen. Uit de literatuur omtrent control en commitment is nauwelijks te achterhalen of er sprake is van een ééndimensionaal of een tweedimensionaal model. Het 'beroemde' artikel van Walton (1985) geeft een suggestie voor een mo-

del van één dimensie: 'From control to commitment'. Uit het onderzoek van Bose-
 lie (2002) blijkt onmiskenbaar sprake te zijn van een model van twee dimensies.
 Wij volgen de benadering van Boselie, die van mening is dat het te sterk polarise-
 rend is om de beide modellen tegenover elkaar te zetten. Hij geeft aan dat de dichotomie tussen 'hard' en 'zacht', tussen het Michigan-model en het Harvard-model, misleidend kan zijn. In de literatuur wordt, zoals gezegd, control vaak verbonden met het Michigan-model en commitment is duidelijk herkenbaar in het Harvard-model. Het gaat om twee te onderscheiden benaderingen, die elkaar in de praktijk niet uitsluiten. Ook Legge (1995) geeft een duidelijke aanwijzing voor een tweedimensionaal model, door de opmerking dat de twee HRM-benaderingen '*not necessarily incompatible*' zijn. Uit de combinatie van de twee benaderingen kunnen diverse varianten gemaakt worden, hetgeen in de theorievorming over HRM meermalen geschiedt. Paauwe (2009) beschrijft in een groot overzicht van de theorievorming tot nu toe twee basisbenaderingen: a. gericht op de organisatie-prestaties (contingency-theory en resource based view (RBV) en b. gericht op individuele prestaties (AMO: **a**bility (competenties), **m**otivation (motivatie) en **o**ppportunity to participate (kans op participatie in het besluitvormingsproces). Hij typeert deze benaderingen als een bedrijfskundige/economische benadering en een psychologische benadering. Alles overziend komt Paauwe tot de conclusie dat beide benaderingen een zekere eenzijdigheid behelzen en pleit voor een multidimensionale benadering in de theorievorming: een combinatie van HR-practice op organisatieniveau en een HR-practice op individueel niveau (ondermeer arbeidssatisfactie), waardoor de arbeidsproductiviteit en financiële resultaten als HR-uitkomsten gemeten kunnen worden. Deze opvatting sluit aan bij ons tweedimensionaal model van HRM-beleid, zie figuur 2.4.2 en 2.4.3.



Figuur 2.4.2 Twee dimensies van HRM-beleid

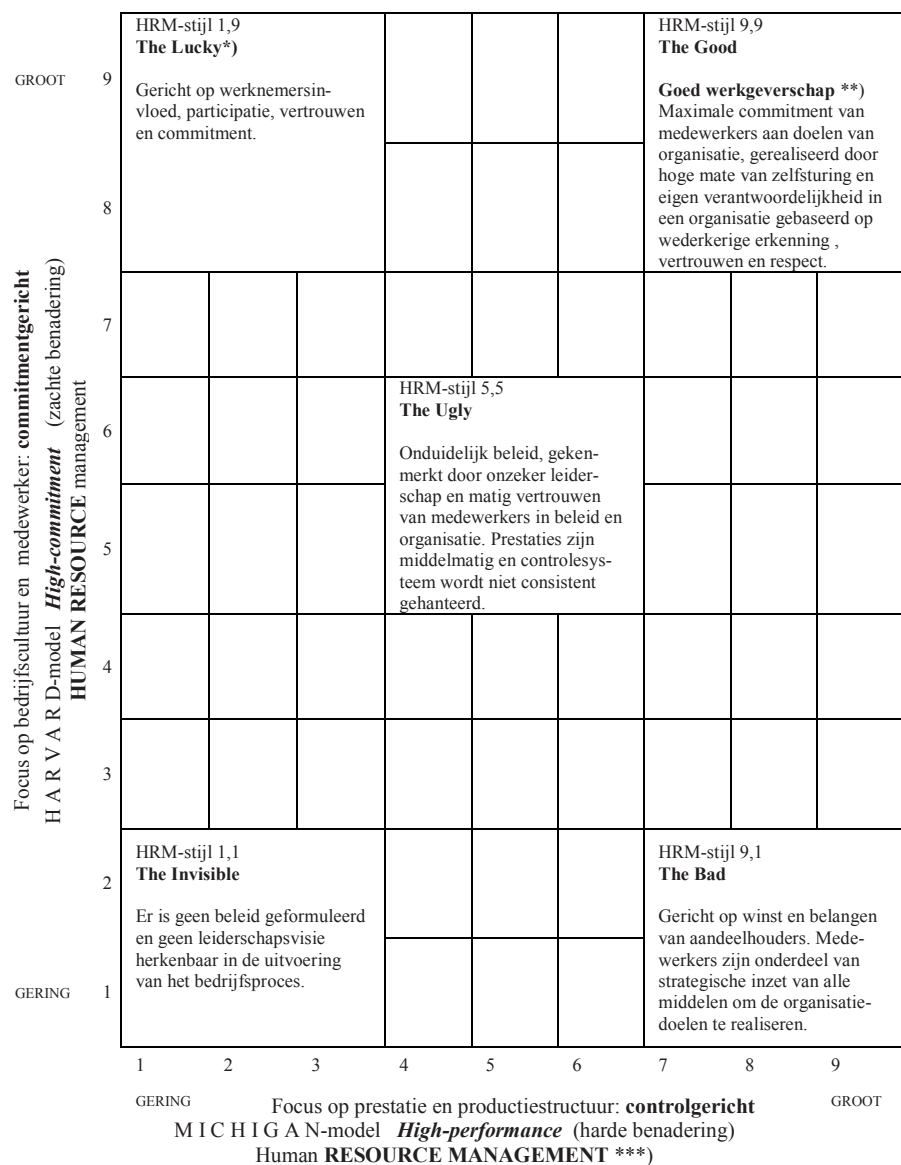
Voor het ontwikkelen van een tweedimensionaal model van HRM-beleid, waarin de HR-managementstijl van een manager te duiden is (figuur 2.4.3), hebben we aansluiting gevonden bij het leiderschapsdiagram van Blake en Mouton, zie figuur 2.3.2. In dit diagram kan de HRM-stijl van een manager worden bepaald door het samenvoegen van de mate waarin hij controlgericht is met de mate waarin hij commitmentgericht is. Evenals bij het leiderschapsdiagram geven we de vijf belangrijkste HRM-stijlen weer in het diagram van HRM-beleid. We gebruiken voornamelijk de term HRM-beleid, ook al is dit soms theoretisch gezien niet geheel terecht, vanwege herkenbaarheid bij de lezer.

Guest en Hoque (1994) hebben een tweedimensionaal HRM-model ontwikkeld om organisaties te typeren op grond van hun HRM-stijl. Dit model heeft als dimensies:

1. De mate waarin de organisatie HRM-strategie heeft geformuleerd, gericht op productie en winst. Hiermee wordt bedoeld op strategisch HRM, analoog aan de Michigan-benadering;
2. De mate waarin de organisatie aandacht schenkt aan HRM-beleid en -praktijken. Hierbij wordt bedoeld op de aandacht voor de belangen, participatie en invloed van de medewerkers, analoog aan de Harvard-benadering.

Beide dimensies hebben de varianten hoog en laag, waardoor een tweedimensionaal diagram met vier cellen ontstaat. In elke cel wordt een type van HRM-stijl van de organisaties beschreven. Zij geven typering (aan de onderzochte organisaties) die volgens hen 'anders' zijn dan de gebruikelijke termen, maar voor de lezer uitermate aanspreekbaar zijn. Ze verwijzen in hun typering naar een bekende western-film: 'The Good, the Bad and the Ugly'. Deze typering gebruiken zij respectievelijk voor organisaties die hoog op beide dimensies scoren (Good), die een duidelijke winststrategie hebben, maar slecht voor medewerkers zijn (Bad) en organisaties, die noch een goed strategisch-financieel beleid, noch een beleid gericht op medewerkers hebben (Ugly). Organisaties die ondanks het feit dat ze geen strategisch-financieel beleid hebben geformuleerd, maar goed zijn voor medewerkers, worden als 'Lucky' getypeerd, zij hebben door hun personeelsgerichte benadering kans op een redelijk succesvolle onderneming. De vier typering hebben we in het onderstaande tweedimensionale HRM-model, figuur 2.4.3, opgenomen. Deze typering zijn eveneens goed bruikbaar bij het duiden van een HRM-stijl van managers. In overeenstemming met de beschrijving van Kaptein (2002) hebben we een vijfde type van HR-managementstijl toegevoegd aan de vier van Guest en Hoque, namelijk 'the Invisible'. Kaptein (2002) spreekt over 'onzichtbaar' leiderschap. Met 'the Invisible' geven we als vijfde HRM-stijl aan: onzichtbaar, niet geformuleerd en niet herkenbaar in de praktijk van het bedrijfsproces.

We hebben de indruk dat de keuze voor een tweedimensionaal model, waarbij de benadering van de Michigan-school samen wordt gebracht met de benadering van de Harvard-school, past binnen de huidige fase van de theorievorming over HRM.



Figuur 2.4.3 Twee dimensies van HRM-beleid

*) Guest en Hoque, 1994; * *) Gründemann et al., 2005; ***) Legge, 1995

Dimensies HRM-beleid samengevat

De dimensie controlgericht is een intern beheersingsbeleid dat vooral gericht is op de beheersing en directe sturing van het werknemersgedrag. De productie- en winstdoelen van de organisatie en de belangen van de aandeelhouders ('shareholders') wegen zwaarder dan de doelen en belangen van de medewerkers. Werknemers behoren zich aan te passen aan de economische doelstellingen van de organisatie ('compliance').

Dit aanpassingsbeleid kent geen echte sociale doelstellingen, het houdt zich voornamelijk bezig met economische en technologische gevolgen van het ondernemingsbeleid. Deze dimensie is herkenbaar aan de aandacht voor de productiestructuur (Verburg, 1998; Boselie, 2001a, 2002; Verheul, 2003).

Bij de dimensie commitmentgericht is het kenmerkende dat de aandacht voor de belangen en doelen van de organisatie en die van de medewerkers met elkaar in evenwicht zijn. Dit is een dimensie van HRM-beleid waarbij het strategisch belang van sociale factoren (zoals psychosociaal welzijn van de werknemers, arbeidsrelaties en arbeidstevredenheid) voor de kwaliteit van de producten (en diensten) en de productiviteit een grote rol speelt. Een bedrijf dat de dimensie commitmentgerichtheid belangrijk vindt, verwacht hiervan een bijdrage in de effectiviteit, productiviteit en kwaliteit van het product (Hubers en Schoemaker, 2004). Kenmerkend voor deze dimensie is de aandacht voor: organisatiecultuur, moraliteit en belang hechten aan toewijding en betrokkenheid van de medewerkers. Deze commitment kan gericht zijn op: het eigen werk, de collegae en de organisatie (Fink, 1992; Van den Belt, 1994; Legge, 1995; Boselie, 2002; Verheul, 2003).

Control-commitment-debat

Boselie (2002) geeft terecht aan dat een aantal items zowel bij de dimensie 'controlgericht' als bij 'commitmentgericht' passen, zoals bijvoorbeeld 'vaardigheids-training'. Werknemers moeten hoe dan ook beschikken over de noodzakelijke vaardigheden voor de uitvoering van hun taken. Hij zegt dat het verschil vooral zit in de mate van beslissingsbevoegdheid (degree of discretion, mate van vrijheid), die men aan de werknemer geeft. Controlgerichtheid is verbonden met een lage mate van beslissingsbevoegdheid en commitmentgerichtheid is verbonden met een hoge mate van beslissingsbevoegdheid van de medewerker om een eigen invulling te geven aan de uitvoering van het werk (Akkermans, Doorewaard en Huijgen, 1987; Boselie, 2002). Een ander onderwerp in het control-commitmentdebat is de aanname dat alleen control HR-systemen kostenbesparingen opleveren en de efficiency verbeteren (Beer et al, 1984b). Vanuit een rationeel economisch gezichtspunt is het evenwel goed mogelijk om aan te geven dat commitment-HR systemen ook kostenbesparend werken en efficiency verbeteringen opleveren. Het verschil hierbij is dat bij 'control' de winst op de korte termijn en bij 'commitment' op de langere termijn zichtbaar wordt. Het fundamentele verschil tussen deze beide HR-systemen berust op de wijze waarop de organisatiedoelen worden bereikt: door middel van 'direct control' (directe supervisie en centralisatie) of door middel van 'indirect control' (medewerkers participatie) (Beer et al, 1984; 1984a; Boselie, 2002).

2.4.4 Theorieën over HRM-beleid

In het voorgaande hebben we een globaal overzicht geschetst van de HRM-theorieën die in de loop van de jaren ontwikkeld zijn. Deze theorieën hebben als nadeel dat zij vaak gebaseerd zijn op één theoretische benadering, bijvoorbeeld het Michigan- en het Harvard-model. Desondanks mochten zij in ons theoretisch kader niet ontbreken. De Nijs (1999) schrijft – met betrekking tot de theorievorming – over de HRM-pioniers Fombrun (1984) en Beer (1984), de ontwerpers van respectievelijk de Michigan- en Harvard-school, dat hun publicaties in 1984 niet echt uitblinken in wetenschappelijke fundering, maar een visionair en goeroeachtig gehalte uitstralen. Pau-

we (2009) noemt de boeken van deze twee auteurs ‘would-be classics’, waarmee hij de mening van De Nijs deelt. Door de twee genoemde publicaties waren de HRM-theorieën aanvankelijk normatief en prescriptief en dus meer een praktijktheorie. Naderhand is op grond van deze twee HRM-scholen veel empirisch onderzoek verricht en vormen zij de basis voor een onophoudelijke stroom aan wetenschappelijk analytische theorievorming (Paauwe, 2009).

Theoretische benaderingen van HRM-beleid

Evenals Boselie (2002) geven wij er de voorkeur aan om verschillende analytische theoretische benaderingen als uitgangspunt te nemen voor verdere theorievorming. Deze benaderingen zijn gericht op het beschrijven, verklaren en analyseren van het HRM-beleid. Kluytmans (1997) geeft hiervoor vier theoretisch-analytische benaderingen. We geven van elk een korte weergave om vervolgens tot een keuze te komen voor een benadering die past bij de doelstelling van dit onderzoek. Deze benaderingen kunnen dienen om de twee dimensies van HRM-beleid uit te werken en te operationaliseren ten behoeve van ons onderzoek.

1. De historische benadering

Het gaat bij de historische benadering om de manier waarop managers met de werknemers omgaan, geplaatst in een historische ontwikkelingslijn. In dit perspectief is een verandering van personeelsmanagementstrategie een gevolg van veranderde maatschappelijke factoren. De indeling die hierbij past is achtereenvolgens: Paternalistisch, Scientific Management, Human Relations, Revisionisme, Institutionalisme en Human Resource Managementstrategieën (Kluytmans, 1997. Boselie (2002) spreekt van een nieuw-institutionalisme, als vervolg op HRM.

2. De contingentiebenadering

Bij de contingentiebenadering gaat Kluytmans (1997) uit van de stelling dat er geen ‘best way to organize’ bestaat, maar dat de effectieve organisatiestrategie afhangt van omgevingsfactoren. Uit de omgeving van de organisatie worden factoren bepaald, die als determinanten voor de inrichting van de organisatiestructuur vastgesteld kunnen worden. Deze omgevingsfactoren zijn onder andere de toestand op de arbeidsmarkt, de economische toestand van de maatschappij en de aard van de technologie (Kluytmans, 1997).

De bovenstaande theoretische benaderingen passen niet bij dit onderzoek. We maken namelijk niet een analyse over een langere tijd (historie), noch een vergelijking van veel situaties (contingentie), maar we richten ons op de analyse van opvattingen van managers op één moment in een grootschalig onderzoek. Ons onderzoek is mede door de keuze van de onderzoekspopulatie als een typisch Nederlands onderzoek te typeren (Boselie et al, 2001a).

3. De arbeidsprocesbenadering

Deze benadering analyseert de personeelsmanagementstrategie vanuit de aard van en de hoeveelheid controle op de werknemers, die toegepast wordt in het gehele arbeidsproces. Managers worden gezien als representanten van kapitaalbezitters die de arbeid controleren teneinde meerwaarde te creëren voor de bezittende klasse. Er worden binnen de arbeidsprocesbenadering nog weer twee personeelsmanagementstrategieën onderscheiden (Kluytmans, 1997):

- De direct-control strategie. Daarbij probeert het management met behulp van tayloristische principes de arbeidstaken zo te verdelen dat scholing niet vereist is, dat vervanging van werknemers eenvoudig is en dat controle mogelijk is. In deze strategie is de controlgerichte dimensie reeds herkenbaar, zoals uitgewerkt in paragraaf 2.4.3.
- De ‘responsible-autonom’ strategie. Daarbij krijgen werknemers die bijzondere kwaliteiten in zich hebben, steeds meer verantwoordelijkheid en autonomie bij de uitvoering van hun werk. Deze strategie is in overeenstemming met de commitmentgerichte dimensie van HRM-beleid.

4. *De rolstructuurbenadering*

De rolstructuurbenadering baseert zich op het idee dat de personeelsmanagementstrategie zal variëren naar gelang de verwachtingen van het management ten aanzien van de rol van werknemers variëren. Rollen kunnen verschillen in de mate waarin zij specifiek of algemeen zijn. Specifieke rollen kennen voorgeschreven gedragspatronen, terwijl bij algemene rollen een zekere mate van autonomie voorkomt. Bij algemene rollen dienen we met name te denken aan hoger geschoolde professionals. Beheersing van specifieke rollen kan middels voorschriften, regelgeving en hiërarchische controle plaatsvinden. Algemene rollen vragen juist vanwege hun vereiste autonomie een andere managementstrategie. Kluytmans noemt twee werkrolpatronen:

- Een werkrolpatroon met een zeer hoge mate van regulering, omdat het management ervan uitgaat dat een werknemer hoofdzakelijk via regulering in staat is de vereiste prestatie te leveren;
- Een werkrolpatroon dat veel meer autonomie kent omdat van de rolbekleder wordt verwacht dat hij zich moreel bindt aan de organisatie (Kluytmans, 1997).

In deze twee werkrolpatronen zijn de twee dimensies HRM-beleid (controlgericht en commitmentgericht) te herkennen.

Ons onderzoek past binnen de laatste twee theoretische benaderingen, – waarbij de arbeidsprocesbenadering de best passende benadering is –, omdat deze benaderingen gebaseerd zijn op een tweedeling die zeer nauw aansluit bij de beide HRM-dimensies.

2.4.5 Facetten van HRM-beleid

In ons onderzoek gaan we uit van de twee dimensies van HRM-beleid: controlgericht en commitmentgericht, zoals in de voorgaande paragraaf is beschreven. Deze twee dimensies zijn theoretische constructies en worden ten behoeve van het onderzoek in deze paragraaf geoperationaliseerd in drie facetten van HRM-beleid. Deze indeling in drie facetten is een stap om te komen tot een adequate operationalisering van het HRM-beleid in items (vragen) voor de vragenlijst. Teneinde drie samenhangende facetten te krijgen voor de operationalisering sluiten we aan bij een bestaand model.

Voor kwaliteitsmanagementmodellen in Nederland waarbij het HRM-beleid een belangrijk onderdeel is, wordt vaak gebruik gemaakt van het INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit) of een model dat uitsluitend over het HRM-beleid handelt, Investors in People (IIP). Het INK-managementmodel is een integraal managementsysteem waardoor de organisatie gericht kan zijn op strategische verbeteringen van alle bedrijfsprocessen (Hardjono en Bakker, 2001). Het INK stelt dat leren verbeteren moet worden begrepen als een situatie waarbij het proces van

continue verbetering volledig in de organisatiestructuur en -cultuur is verankerd. Voor het maken van het onderscheid tussen de twee dimensies HRM-beleid bieden de facetten van het INK-model goede mogelijkheden voor operationalisering. Door deze facetten van het INK-model kunnen van het HRM-beleid zowel de dimensie controlgericht als de dimensie commitmentgericht duidelijk onderscheiden worden. In het HRM-beleid vertoont een manager tegelijkertijd een bepaalde mate van controlgerichtheid én van commitmentgerichtheid. Bij de analyseresultaten van dit onderzoek wordt beschreven in welke mate de verschillende categorieën managers controlgericht én commitmentgericht zijn. De HRM-stijl van een manager wordt gezien als een combinatie van de mate waarin beide dimensies op hem van toepassing zijn, zie tabel 2.4.2.

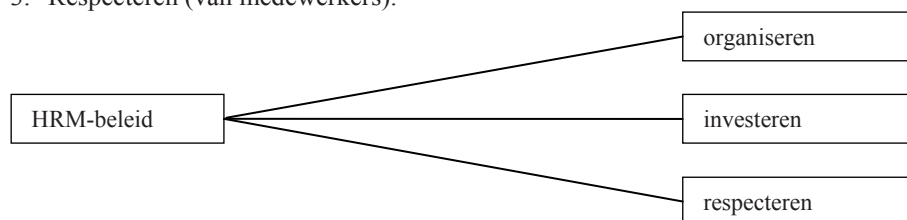
Tabel 2.4.2 Samenhang van dimensies en facetten van HRM-beleid

Facetten	Dimensies	
	Controlgericht	Commitmentgericht
Organiseren	Mate waarin puur taakgerichte selectie plaatsvindt en wettelijk vereiste medezeggenschap wordt gegeven.	Mate waarin selectie op grond van organisatiedynamiek en teamsamenstelling plaatsvindt en maximale medezeggenschap wordt geboden.
Investeren	Mate waarin taak- / functiegerichte scholing en ontwikkelingsmogelijkheden wordt geboden.	Mate waarin ruimte wordt geboden voor individuele en teamontwikkelingsdoelen.
Respecteren	Mate waarin puur functionele eenzijdige communicatie plaatsvindt.	Mate waarin aandacht wordt geschonken aan arbeidstevredenheid en participatie van medewerkers en wederkerige communicatie.

Beide dimensies dienen gezien te worden, zoals blijkt uit figuur 2.4.3, als een continuum met de uiterste waarden zeer weinig en zeer veel

Het INK-model onderscheidt bij het HRM-beleid drie facetten (zie figuur 2.4.4):

1. Organiseren (van medewerkers);
2. Investeren (in medewerkers);
3. Respecteren (van medewerkers).



Figuur 2.4.4 HRM-beleid onderverdeeld in drie facetten

1. Organiseren

Het facet 'organiseren' handelt over dat deel van het HRM-beleid waarbij de vraag centraal staat hoe de leidinggevende het personeelsmanagement afstemt op de stra-

tegie en het beleid van de organisatie, de vereiste organisatiestructuur, de kernprocessen en de externe ontwikkelingen met aandacht voor de volgende drie aspecten:

- Entree van de werknemers in de organisatie;
- Introductie van de werknemers in de organisatie;
- Integratie van de werknemers in de organisatie.

Het facet 'organiseren' omvat alle activiteiten die door de werkgever worden ondernomen om de wederzijdse aanpassing van de werknemers enerzijds en de organisatie anderzijds te bevorderen (Kluytmans, 1997).

Het proces van het organiseren van medewerkers kan worden voorgesteld als een aantal te doorlopen fasen die worden gemarkeerd door typerende gebeurtenissen:

De entreefase, de introductiefase en de integratiefase van de werknemers (Kluytmans, 1997; Cooymans en Hintzen, 2000). Dit zijn de drie aspecten 'organiseren'.

De aspecten zijn hieronder kort beschreven.

a. De entreefase

Deze fase omvat de wervings- en selectieprocedure en de feitelijke beslissing van de werknemer om tot een organisatie toe te treden. In het traditionele selectieparadigma is selectie meestal een eenmalig gebeuren dat betrekking heeft op één bepaalde ingangspositie. De persoonseigenschappen en de functie-eisen kunnen worden opgevat als statische gegevens (Kluytmans, 1997). In deze visie wordt slechts gekeken naar de diploma's en vakkennis die de kandidaat heeft en wat er op dat moment vereist wordt voor de betreffende functie. De manager selecteert de beste persoon om de taken uit te voeren (Hardjono en Bakker, 2001). De kritiek op het traditionele selectieparadigma is vooral gericht op het statische, dat aan persoonseigenschappen wordt toegeschreven. Dit in tegenstelling tot de visie die gericht is op een dynamische ontwikkeling van medewerkers en functies door training, ontwikkeling en verbetering. De visie dat een individu flexibel en veranderbaar is, wint steeds meer terrein in de selectiewereld. Dit wordt vooral duidelijk door het afnemend belang van vaktechnische kwalificaties, in het voordeel van sociaal normatieve kwalificaties en algemene persoonskenmerken (Kluytmans, 1997).

b. De introductiefase

In de introductiefase speelt zich het socialisatieproces af. Socialisatie is een leerproces waarin medewerkers sociale vaardigheden verwerven, waardoor zij kunnen functioneren in de bedrijfscultuur.

De eerste paar dagen en weken van een nieuwe werknemer binnen het bedrijf zijn essentieel voor de mening die de nieuwe werknemer zich vormt over zijn nieuwe werkorganisatie. Organisaties waar de nieuwe werknemers weer snel vertrekken, raken die werknemers 'altijd' kwijt doordat de organisatie niet aan de verwachtingen van de werknemer voldoet (Taylor en Thackwray, 1997).

Tijdens de introductiefase leert de nieuwe medewerker hoe hij zich in de organisatie moet gedragen, wat van hem wordt verwacht en welke standaarden op zijn werk van toepassing zijn. De introductie is voor de organisatie en voor de medewerker van belang. Voor de organisatie: een adequaat inwerkprogramma leidt ertoe dat de medewerker in relatief korte tijd tot de gewenste prestaties kan komen en zich kan binden aan de organisatie. Voor de medewerker: zijn onzekerheid wordt zo snel mogelijk verkleind, hij weet wat hij moet doen, waar hij moet zijn en welke mogelijkheden hij heeft, hij voelt zich relatief snel thuis binnen de

organisatie (Noomen, 1990; Boselie et al., 2001). Een werkgever heeft de keuze of hij een medewerker traint om het werk efficiënt te doen, ter vergroting van het vakmanschap (productieoriëntatie), of hij is gericht op het analyseren en verbeteren van werkprocessen (procesoriëntatie), of hij is gericht op teamwork, multi-inzetbaarheid en individuele ontplooiing binnen het bedrijf (systeem- en ketenoriëntatie) (Hardjono en Bakker, 2001). Kenmerkend voor de proces- en systeemoriëntatie (in tegenstelling tot de productoriëntatie) is dat men er van uitgaat dat de mens de bepalende factor is voor het succes van de organisatie en niet de organisatie/productiestructuur. Daarbij dient het interactieproces, het uitwisselingsproces zoals dat tussen mensen plaatsvindt, het object van procesmanagement te zijn (Cooymans en Hintzen, 2000) (zie ook het in de Introductie beschreven concept van ‘de organisatie als geheel van processen’).

c. *De integratiefase*

De integratiefase impliceert dat de medewerker als lid van de organisatie wordt geaccepteerd. Belangrijke taken worden aan hem opgedragen, hij wordt ingewijd in speciale circuits en wordt op de hoogte gesteld van bijzondere kenmerken van mensen en procedures. Hij heeft een eigen plek verworven en wordt geaccepteerd in de eigen hoedanigheid: de outsider is insider geworden.

Het vraagstuk van arbeidsverhoudingen draait om macht en invloed tussen partijen en is daarmee ook een vraagstuk van participatie en medezeggenschap. Het gaat om de vraag hoe invloed en macht tussen de manager en de werknemer is verdeeld met betrekking tot het beleid van de organisatie en de concrete arbeidssituatie van de werknemer. Participatie en medezeggenschap van werknemers biedt hen mogelijkheden om meer invloed uit te oefenen. Het gaat om het daadwerkelijk participeren van werknemers in het bestuur van de arbeidsorganisatie in de meest ruime zin van het woord (Kluytmans, 1997; De Nijs, 2000).

Participatie duidt op het actief betrekken bij of laten deelnemen van werknemers aan beleidsvoorbereiding en/of beleidsuitvoering. Door de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) is de vorm en inhoud van de medezeggenschap van de medewerkers formeel geregeld. In deze wet is een aantal belangrijke rechten voor de ondernemingsraad (OR) vastgelegd, zoals het geven van instemming of advies aan de werkgever betreffende voorgenomen beleidsbesluiten (RMU, 2000). De bedrijfsleiding kan op verschillende manieren met de OR of een ander formeel medezeggenschapsorgaan omgaan. Men kan op een royale wijze het orgaan betrekken bij de besluitvorming of juist zo minimaal mogelijk. Werkgevers en werknemers bepalen zelf in het samenwerkingsproces de kwaliteit van de medezeggenschap en dragen daar ook samen de verantwoordelijkheid voor (Ministerie van Sociale Zaken, 1993). Het ministerie doelt hiermee op de medezeggenschap zoals die geregeld is door de Wet op de Ondernemingsraden (WOR).

De dimensies controlgericht en commitmentgericht zijn beide in de bovenstaande aspecten van het facet ‘organiseren’ herkenbaar:

- De dimensie controlgericht is te herkennen in de focus op: selectie van medewerkers op grond van vakbekwaamheid; taakgerichte introductie van nieuwe werknemers en het geven van minimale medezeggenschap aan medewerkers.
- Selectie met focus op: teamsamenstelling; introductie van nieuwe medewerkers binnen het geheel van de organisatie; ruimhartig bieden en stimuleren van mede-

zeggenschap en medeverantwoordelijkheid zijn kenmerkend voor de dimensie commitmentgericht.

2. Investeren

Bij het facet ‘investeren in medewerkers’ gaat het erom hoe het management de op de toekomst gerichte kennis- en vaardigheidsbehoeften vaststelt en uitvoering geeft aan de beschikbaarheid en borging van deze kennis en vaardigheden. Hierbij bedoelen we een geheel van voorzieningen, passend binnen het beleid van het management om bij bepaalde (groepen) personeelsleden doelgerichte leerprocessen te realiseren als conditie voor het functioneren van de organisatie. Hierbij kan een spanning geconstateerd worden tussen de belangen en doelen van de organisatie en de belangen en doelen van de medewerkers. Het management bepaalt waar het accent wordt gelegd, of anders gezegd: in hoeverre de ‘menselijke maat’ binnen het bedrijf leidend is (Burger, 2008). We kunnen drie verschillende soorten behoeftebepalingen onderscheiden, namelijk professiegerichte, productiegerichte en persoonsgerichte scholingsbehoefte (Kluytmans, 1997; Cooymans en Hintzen, 2000; Hardjono en Bakker, 2001). Het motief van een manager om te investeren in de opleiding en ontwikkeling van medewerkers kan onder andere zijn: het wegwerken van achterstand in kennis en vaardigheden van de werknemer, het verbeteren van de productie van het bedrijf of het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie. Investeren in opleidingen kan eveneens een onderdeel zijn van het beloningssysteem (Schoemaker, 1995).

De professiegerichte scholingsbehoefte van de organisatie hangt samen met het totale functie- en takenpakket van de medewerker. De behoefte aan productiegerichte scholing (ook wel beleidsgerichte scholing genoemd) vloeit voort uit problemen voor de realisatie van de geplande productie en/of van de beleidsvoornemens in de organisatie (Schoemaker en Geerdink, 1991).

Bij de persoonsgerichte scholing wordt primair uitgegaan van de scholings- en ontwikkelingsbehoeften en -doelen van de werknemer. De professie- en de productiegerichte ontwikkelingsdoelen kunnen we samenvatten als ontwikkelingsdoelen van de organisatie (INK, 2001).

De organisatie kan het facet ‘investeren in medewerkers’ invullen door aandacht te schenken aan de volgende twee aspecten:

- a. *Ontwikkelingsdoelen van de medewerker;*
- b. *Ontwikkelingsdoelen van de organisatie.*

Deze aspecten zijn hieronder kort beschreven.

a. Ontwikkelingsdoelen van de medewerker

Er zijn verschillende doelen die de individuele werknemer kan hebben. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het vergroten van kennis en vaardigheden. De medewerker kan ook voor zichzelf doelen hebben, gericht op zijn persoonlijkheidsontwikkeling of op de mogelijkheden voor zijn loopbaan. De organisatie beschikt over verschillende opties om medewerkers de mogelijkheid te geven zich te ontplooien binnen het bedrijf. Om inzicht te krijgen in de ontwikkelingsdoelen van de werknemers kan de organisatie bijvoorbeeld ‘belangstellingsregistratie’ toepassen (Kluytmans, 1997). In veel organisaties gebruikt men functioneringsgesprekken om aandacht te geven aan en inzicht te krijgen in de ontwikkelingsbehoeften van de werknemer. In een aantal organisaties spreekt men van

een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Het functioneringsgesprek is een periodiek gesprek tussen de manager en de werknemer met als doel het functioneren van de werknemer te bespreken en afspraken te maken voor de naaste toekomst. Hierbij gaat het om de afstemming tussen de doelen van de medewerker en die van de organisatie. Dit gesprek gaat over het werk, de werksfeer, de werkkultuur en de werkomstandigheden. Kenmerkend voor het functioneringsgesprek zijn de aspecten 'probleem oplossen' en 'vooruitkijken' (Noomen, 1990). De doelen die een werknemer heeft voor zijn persoonlijke ontwikkeling worden ook in dit gesprek besproken. In het functioneringsgesprek kunnen twee zaken centraal staan (Vrolijk, 1997), te weten:

- het verbeteren van de kwaliteit van het product;
- het verbeteren van de motivatie van de medewerker.

De manager zet over het algemeen de toon in het gesprek door de eigen doelstelling die hij heeft met het functioneringsgesprek.

b. Ontwikkelingsdoelen van de organisatie

Er zijn verschillende motieven voor de opleiding en (beroeps)vorming van het personeel (Van Dam en Marcus, 1992; Cooymans en Hintzen, 2000):

- Wegwerken van achterstand in kennis en vaardigheden van de werknemers;
- Bijscholen in verband met veranderde eisen aan taken en functies van de werknemers (bijvoorbeeld door technologisering van de bedrijfsprocessen);
- Vergroten van de betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie;
- Opleiden van medewerkers als onderdeel van het beloningssysteem (direct verband houdend met de uitoefening van de huidige functie);
- Bevorderen van de motivatie van de medewerkers.
- Het mogen volgen van een opleiding wordt vaak afhankelijk gesteld van de opleidingsbehoefte of -noodzaak tot het verwerven van kennis en vaardigheden. De verantwoordelijkheid voor het (doen) opleiden binnen de organisatie is doorgaans toegewezen aan een specifieke afdeling of functionaris. Van deze afdeling of functionaris mag verwacht worden dat deze zich proactief opstelt door op zoek te gaan naar ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie, die mogelijk kunnen leiden tot een scholingsvraag. De scholingsactiviteiten dienen om (toekomstige) vraagstukken van de organisatie op te lossen (Kanters en Merlevede, 1999).

De HRM-dimensies controlgericht en commitmentgericht zijn beide in de bovenstaande aspecten van het facet 'investeren' herkenbaar.

- Een focus op taakgerichte scholing en een sterke gerichtheid op het (productie)belang van de organisatie zijn elementen van 'investeren' die passen bij de dimensie controlgericht;
- De dimensie commitmentgericht wordt bij 'investeren' vorm gegeven door aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en aandacht voor een goede balans tussen de organisatiebelangen en de belangen en ontwikkelingsdoelen van het personeel.

3. Respecteren

Bij het facet 'respecteren van medewerkers' gaat het om de vraag hoe de organisatie en leidinggevenden omgaan met medewerkers. Ook gaat het erom hoe zij hen stimu-

leren, erkennen, waarderen en betrekken bij de gang van zaken in de organisatie (Cooymans en Hintzen, 2000; INK, 2001).

Het facet 'respecteren van medewerkers' is onder te verdelen in drie aspecten:

- a. Arbeidstevredenheid;
- b. Personeelszorg;
- c. Aandacht voor spiritualiteit.

Deze aspecten zijn hieronder kort beschreven:

a. Arbeidstevredenheid

De doorbraak van de ideeën van het Human Resources Management (HRM) heeft bijgedragen aan het inzicht dat werknemers de kostbaarste activa vormen van de bedrijfsorganisatie (De Moor, 1992; Legge, 1995; Hubers en Schoemaker, 2004). De wijze waarop men het managen van mensen aanpakt, blijkt de maatstaf bij uitstek te zijn voor het welslagen van de onderneming. De toenemende aandacht voor het menselijk kapitaal berust op een functionele noodzaak om het bedrijf goed te laten functioneren door op een juiste wijze aandacht te schenken aan het personeel. Een goede arbeidsverhouding tussen leidinggevend en ondergeschikten en tussen medewerkers onderling is een belangrijke basis voor het optimaal functioneren van het personeel en van het bedrijf (MeTeO, 1996). De manager dient hierbij het goede voorbeeld te geven: 'Practice what you preach' (Dobber, 2009). Het werkoverleg vervult hierbij een specifieke functie, namelijk het bewaken van de kwaliteit van de productie en het bereiken van flexibiliteit in de verhouding tussen de werkgever en de werknemers (Noomen, 1990).

Betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers zijn de eerste vereisten om tot een goed bedrijfsresultaat te komen. Het algehele welbevinden (de arbeidssatisfactie) van de medewerker is daarbij van belang, omdat inzet, betrokkenheid en motivatie hierdoor worden bepaald (MeTeO, 1996). Belangrijk hierbij is dat de manager een rechtvaardig en stimulerend systeem van erkenning en waardering van medewerkers hanteert (Boselie et al., 2001a; Bauer, 2004).

b. Personeelszorg

De relatie die de werkgever met de werknemer onderhoudt, is een relatie waarin de werkgever zijn aandacht en zorg voor het personeel al dan niet laat blijken (Burlot, Doelen en Verbaan, 1983; Van Aken en Plaisier, 1989). Mensen hebben steun nodig bij het zich eigen maken van waarden en bij hun poging om hun gedrag daarmee in overeenstemming te brengen. De manager creëert zo enige mate van veiligheid en zekerheid voor zijn medewerkers (Verhoeven, 1993; Witteveen, 2009).

De werkgever is verantwoordelijk voor het welzijn van de werknemers. Elke manager heeft een eigen manier waarop hij de zorg voor het welzijn van het personeel vorm en inhoud geeft. Een manager die aandacht schenkt aan het functioneren en het welbevinden van het personeel, bevordert een positieve beleving van het werk door de werknemer (Dobber, 2009). Hierbij zijn twee aandachtsgebieden aan te wijzen:

- Invloed van de privé-omstandigheden op de prestaties van werknemers;
- Aandacht voor de effecten van ingrijpende gebeurtenissen op het werk, door bijvoorbeeld functionarissen voor psychosociale hulpverlening aan te stellen (Van den Belt, 1994).

c. *Aandacht voor spiritualiteit*

Er komt binnen arbeidsorganisaties steeds meer aandacht voor levensbeschouwing in het algemeen, hetgeen vaak wordt aangeduid met de term ‘spiritualiteit’. Hierbij gaat het om de zingeving in het bestaan van de werknemers.

Zingeving binnen het werk gaat over de betekenis die we toekennen aan gebeurtenissen en ontmoetingen. Het is minder gericht op wat er moet worden gedaan en aan welke eisen het werk moet voldoen. Het gaat meer over de mate waarin deze werkzaamheden passen bij wat de mensen ten diepste voor waar of waardevol houden. Een voorname taak van de leider is om samen met de mensen met wie hij werkt, zin te geven aan de soms irrationele, onbegrijpelijke en frustrerende gebeurtenissen op het werk. De organisatie wordt door deze benadering gezien als een gemeenschap, waar iedere betrokkene een belangrijk deel van uit maakt en als waardevol voor de organisatie wordt gezien (Schoemaker, 2004). Schoemaker et al. (2006) spreken in dit verband zelfs van het managen van menselijke waarden: human value management.

De ethische aspecten van het managen en ondernemen komen steeds meer in de belangstelling. Interne en externe belanghebbenden bij de organisatie zijn tegenwoordig minder in uitsluitend cijfers van de onderneming geïnteresseerd dan in het verleden gebruikelijk was. Wil een bedrijf een goede relatie blijven houden met de interne en externe omgeving, dan zal het ook aandacht moeten schenken aan de niet-commerciële aspecten (Van Dam en Marcus, 1992). Deze aandacht voor de niet-commerciële activiteiten wordt onder andere vormgegeven door ruimte te bieden aan zaken als zingeving, levensbeschouwing en spiritualiteit. De manager kan (pro-actief) inhoud geven aan dit aspect door gelegenheden voor bezinning, rituelen en ontmoetingen te introduceren, die de waarden ondersteunen die hij zegt te hebben (Schuijt, 2002; Hardjono en Klammer, 2005; Dobber, 2009).

In de bovenstaande aspecten van het facet ‘respecteren’ zijn de twee dimensies control- en commitmentgericht als volgt te duiden:

- De controlgerichte dimensie wordt vorm en inhoud gegeven door: weinig aandacht te schenken aan arbeidstevredenheid; een functionele en eenzijdige communicatie vanuit de ‘top’; taakgerichte personeelszorg en weinig belang hechten aan zingeving en spiritualiteit binnen de organisatie.
- De dimensie commitmentgericht blijkt onder meer uit een focus op: arbeidstevredenheid; het bevorderen van participatie van medewerkers binnen het arbeidsproces; een open en wederkerige communicatie tussen management en medewerkers; ruim aandacht voor zorg en welzijn van het personeel en royaal ruimte bieden voor zingeving en spiritualiteit binnen de organisatie.

2.4.6 Hypothesen over de relatie tussen de levensbeschouwing van de manager en zijn opvattingen over HRM-beleid

De manager heeft enige speelruimte voor het vormgeven van het HRM-beleid in overeenstemming met zijn eigen opvattingen (Paauwe, 1989). Deze opvattingen van de manager kunnen gebaseerd zijn op zijn levensbeschouwing. De argumenten die voor de hypothesen van leiderschapsstijl gelden (zie paragraaf 2.3.5) zijn eveneens van toepassing op de onderstaande hypothesen voor HRM-beleid. Deze argumenten refereren aan ‘naastenliefde’ bij de christelijke managers en bij de orthodox-

protestantse managers aan ‘arbeidzaamheid’ en een pessimistisch mensbeeld. De formulering van de hypothesen is gebaseerd op de twee dimensies van HRM-beleid. In de voorgaande beschrijving van de facetten van HRM-beleid hebben we steeds aangegeven hoe de twee dimensies van HRM-beleid herkenbaar zijn. De facetten worden geoperationaliseerd in aspecten, die vervolgens ‘vertaald’ zijn in concrete vragen. In de schaalconstructie worden de vragen vervolgens samengevoegd tot de variabelen ‘mate van controlgerichtheid’ en ‘mate van commitmentgerichtheid’, zie paragraaf 5.3. De hypothesen worden derhalve geformuleerd op basis van deze twee variabelen. De beschrijvingen van levensbeschouwing, paragraaf 2.2 en paragraaf 2.4, vormen mede de basis voor de onderstaande hypothesen met betrekking tot *de opvattingen over HRM-beleid*:

- 6) *Christelijke managers hebben een gelijke mate van controlgerichtheid als niet-christelijke managers.*
- 7) *Christelijke managers vertonen een hogere mate van commitmentgerichtheid dan niet-christelijke managers.*
- 8) *Orthodox-protestantse managers vertonen een hogere mate van controlgerichtheid dan niet-christelijke managers.*
- 9) *Orthodox-protestantse managers vertonen een lagere mate van commitmentgerichtheid dan niet-christelijke managers.*
- 10) *Modern-protestantse managers vertonen een hogere mate van commitmentgerichtheid dan niet-christelijke managers.*

2.5 Interacterende variabelen

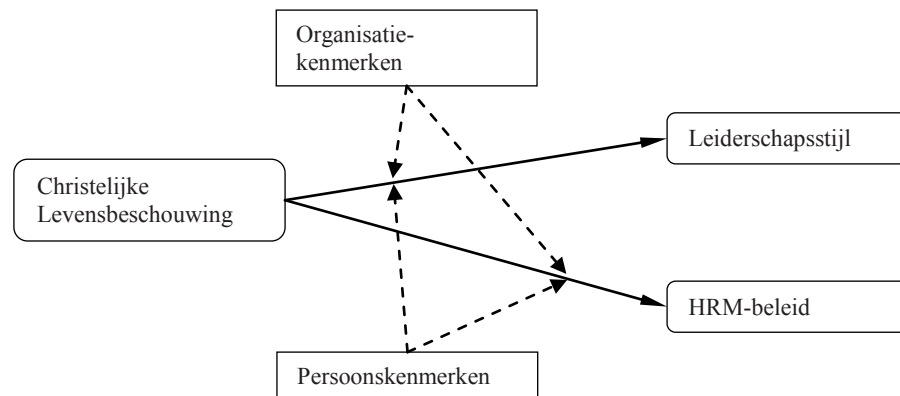
We hebben in de paragrafen 2.3.1 en 2.4.1 reeds aangegeven dat er sociaal-culturele en economische factoren zijn die de situatie beïnvloeden, waarin leiding wordt gegeven en waaronder HRM-beleid wordt geformuleerd (Fulop et al., 2004). Die (indirecte) factoren laten we in ons onderzoek echter buiten beschouwing. We beperken ons tot de interactie van een klein aantal factoren (kenmerken) die direct invloed kunnen hebben op het effect van de levensbeschouwing van de manager op zijn leiderschapsstijl en HRM-beleid.

Deze factoren zijn te verdelen in twee groepen kenmerken (zie figuur 2.5.1):

- Organisatiekenmerken (zoals branche en grootte van de organisatie);
- Persoonskenmerken (zoals geslacht en leeftijd).

Van deze kenmerken is, zoals gezegd, reeds aangetoond dat zij van invloed kunnen zijn op het functioneren van de manager, dus op de wijze waarop hij leiding geeft en vorm geeft aan het HRM-beleid (Twiinstra en Keuning, 1988; Boselie, 2002).

We willen, in aanvulling op de hiervoor genoemde onderzoeken, vaststellen welk effect iemands *levensbeschouwing* heeft op zijn leiderschapsstijl en HRM-beleid, ondanks het mogelijk interacterende effect van de genoemde organisatiekenmerken en persoonskenmerken (Ten Bos, 2002).



Figuur 2.5.1 Generiek conceptueel model

De invloed van organisatie- en persoonskenmerken op leiderschapsstijl en HRM-beleid is evident aangetoond in eerder onderzoek, zoals onder meer hiervoor is aangegeven (Keuning en Eppink, 1993; Gründemann et al., 2005). In die onderzoeken is niet gekeken naar de levensbeschouwing van de managers. Het effect van kenmerken zoals de branche waartoe de organisatie behoort, of het geslacht van de manager is vastgesteld in studies naar onderlinge verschillen in performance betreffende hetzelfde kenmerk. We gaan ervan uit dat de invloeden van de organisatie- en persoonskenmerken op alle betreffende managers van toepassing zijn, ongeacht hun levensbeschouwing. Op grond daarvan veronderstellen we dat de organisatie- en persoonskenmerken niet of nauwelijks het effect van levensbeschouwing op leiderschapsstijl en HRM-beleid zullen beïnvloeden. Met andere woorden: we verwachten op deze theoretische gronden dat de organisatie- en persoonskenmerken geen interacterend effect zullen hebben op het effect van levensbeschouwing op leiderschapsstijl en HRM-beleid. Om die reden zullen we marginaal aandacht besteden aan de organisatie- en persoonskenmerken als interacterende variabelen. We geven in deze paragraaf een korte beschrijving van een aantal van de genoemde kenmerken, die in het volgende hoofdstuk geoperationaliseerd worden tot items in de vragenlijst.

Organisatiekenmerken

Kenmerken die bij een organisatie horen (Twijnstra en Keuning, 1988) zijn:

- Branche waartoe de organisatie behoort (op basis van product of dienst);
- Signatuur van de organisatie;
- Organisatiestructuur;
- Grootte van de organisatie;
- Opleidingsniveau van de werknemers.

Deze kenmerken worden hieronder kort toegelicht:

- ***Branche waartoe de organisatie behoort***

Het product van een organisatie wordt vaak aangeduid door de bedrijfstak (branche) waar de organisatie bij hoort. De organisaties kunnen op grond van de branche worden ingedeeld bij een van de twee branchesectoren: de sector die gericht

is op het maken van winst (profitsector) of de sector die niet gericht is op het maken van winst (non-profitsector) (Boselie, 2002);

- ***Signatuur van de organisatie***

De signatuur, waaronder begrepen de uitgangspunten, wordt vaak beschreven in de visie van de organisatie of in de mission statement (De Klerk, 2002). Bij levensbeschouwelijke organisaties spreekt men van de signatuur van de organisatie. Mensen kunnen op grond van de signatuur van een organisatie kiezen om bij die organisatie te gaan werken. Men verwacht daar een bepaalde cultuur waarin men zich thuis voelt (De Moor, 1992; Van den Belt en van der Meiden, 2003) of er wordt een bepaalde visie op de wijze van leidinggeven verondersteld op basis van de dominante waarden binnen het bedrijf (Paauwe, 1989; Schaafsma, 1994);

- ***Organisatiestructuur***

In elke organisatie heeft men vormgegeven aan de wijze waarop de productie plaatsvindt en beslissingen genomen worden. Dit is samengevat in de organisatiestructuur. Deze organisatiestructuur bepaalt voor een deel de inhoud van het HRM-beleid en de manier waarop de manager leiding geeft (De Moor, 1992; Hardjono en Bakker, 2001).

- ***Grootte van de organisatie***

Een kleine organisatie vraagt een andere manier van leidinggeven dan een grote organisatie. Bij kleine organisaties is er meer sprake van direct contact tussen medewerkers en bedrijfsleiding. De directe invloed van het management op de cultuur is sterker bij kleinere organisaties (Muijen, Koopman en De Witte, 1996; Boselie, 2002).

- ***Opleidingsniveau van de werknemers***

De manier van leiding geven wordt voor een deel beïnvloed door de competenties van de werknemers. De competenties van werknemers worden geïndiceerd door hun opleidingsniveau (Remmerswaal, 1992; Boselie, 2002).

Persoonskenmerken

Naast de vragen over de organisatiekenmerken stellen we vragen over een aantal persoonskenmerken van managers die van invloed kunnen zijn op hun stijl van leidinggeven en de vormgeving van het HRM-beleid, (Boselie, 2002):

- Geslacht;
- Leeftijd;
- Opleidingsniveau.

De kenmerken worden hieronder besproken.

- ***Geslacht***

Over de invloed van het geslacht wordt regelmatig geschreven en naar deze invloed werd vaak onderzoek verricht (Verkerk, 2002; Kampsteeg, 2002; Verheul, 2003; Stellinga, 2007). Er wordt verschillend gedacht over de invloed van het geslacht op leiderschap en het HRM-beleid. Uit onderzoek van het onderzoeksinstituut van het midden- en kleinbedrijf, EIM, blijkt dat vrouwen meer controlgericht zijn dan mannen (Verheul, 2003);

- ***Leeftijd***

Over de invloed van de leeftijd van de manager als beïnvloedende factor bij de leiderschapstijl en het HRM-beleid is nauwelijks literatuur te vinden. Uit godsdienstsociologisch onderzoek blijkt dat jonge orthodox-protestanten minder be-

houdende opvattingen hebben dan oudere gelovigen van die geloofsoriëntatie (Janse, 1985);

- **Opleidingsniveau**

Er is nagenoeg geen literatuur te vinden over het verband tussen het opleidingsniveau van de manager en zijn stijl van leidinggeven en het HRM-beleid. Door een hogere opleiding kunnen de managers meer inzichten krijgen in het interpersoonlijk functioneren en meer kennis van algemene theorieën over management (Keuning en Eppink, 1993).

Hypothese

Ten aanzien van de interacterende variabelen formuleren we op grond van het bovenstaande de volgende hypothese:

11) De interacterende variabelen (organisatie- en persoonskenmerken) hebben geen effect op het gevonden effect van de levensbeschouwing op leiderschapsstijl en HRM-beleid.

2.6 Leiderschapsstijl en HRM-beleid in één onderzoek

In de Introductie hebben we geschreven dat we in deze paragraaf een verantwoording geven van het feit dat we leiderschapsstijl en HRM-beleid in één onderzoek hebben samengevoegd.

Van Diest (1997) geeft aan dat een nieuw tijdperk in de organisatiekunde is ingegaan met de publicatie van *In Search of Excellence* (Peters en Waterman, 1982), namelijk het ontstaan van het concept waarin men de organisatie ziet als een ‘geheel van processen’ (zie Introductie). Er werd in brede kring gezocht naar antwoorden op vragen met betrekking tot prestaties van het bedrijf en hoe deze gemanaged moesten worden. Naast deze niet-wetenschappelijke publicatie werden in dezelfde periode nog twee –zoals later zou blijken– invloedrijke publicaties uitgebracht: *Strategic Human Resource Management* (Fombrun et al., 1984) en *Human Resource Management* (Beer et al., 1984). Met deze twee wetenschappelijke publicaties ontstonden, zoals hiervoor in paragraaf 2.4.2 is aangegeven, de twee hoofdbenaderingen van HRM. Sinds de publicaties van Peters en Waterman (1982), Fombrun et al. (1984) en Beer et al. (1984) wordt aandacht geschonken aan zowel de persoon van de manager en zijn leiderschapsstijl als aan het HRM-beleid in wetenschappelijke en niet-wetenschappelijke publicaties (Avolio et al., 1999; Alimo-Metcalfe en Alban-Metcalfe, 2001). De aandacht voor leiderschap en de persoonlijke managementstijl is net als bij HRM het terrein geworden van zowel wetenschappelijk onderzoek als van goeroes en veel niet-wetenschappelijke publicaties (Hogan en Kaiser, 2005). Het empirisch onderzoek is zich vanaf de tachtiger jaren voornamelijk gaan richten op de strategische belangen van organisaties en de vertaling daarvan in HRM-strategie en -beleid en op de ontwikkeling van onderzoeksschalen die passen bij het ‘nieuwe leiderschap’ (Den Hartog et al., 1997). De voorkeur voor het harde Michigan-model is echter langzamerhand aan het verminderen. Onder druk van de maatschappelijke aandacht voor duurzaamheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en van de economische crisis wordt steeds meer verwezen naar het belang en de invloed van het leiderschap van de manager. Boselie et al. (2001a) geven net als Koene et al. (2002) concreet aan dat een coachende leiderschapsstijl en een open communicatie in de organisatie wellicht meer rendement op zullen leveren dan investeren in scholing en hogere

salarissen. Daarnaast zeggen zij dat dit ‘bovendien veel goedkoper is’. Deze hiervoor beschreven ontwikkelingen in de theorievorming vormen de basis voor onze combinatie in dit onderzoek van de kernbegrippen leiderschapsstijl en HRM-beleid in één onderzoek.

2.7 Samenvatting

Dit onderzoek legt, zoals in de Introductie is verantwoord, het accent bij de opvattingen van protestantse managers, in vergelijking met de niet-christelijke managers, waarbij de categorie katholieke respondenten als ‘spiegelcategorie’ fungeert. Het is duidelijk te zien dat bij beide christelijke kerken twee geloofsoriëntaties te herkennen zijn: de orthodoxe (behoudende) en de moderne geloofsoriëntatie. We veronderstellen in dit onderzoek dat deze hoofdstromen herkenbaar zijn in de relatie tussen de levensbeschouwing enerzijds en de leiderschapsstijl en het HRM-beleid anderzijds.

De leiderschapsstijl is in een tweedimensionaal diagram geplaatst: een taakgerichte dimensie en een mensgerichte dimensie. In het wetenschappelijk onderzoek naar leiderschap vanaf de jaren '80 zien we twee hoofdstromingen. De ene is gericht op het typeren van het *leiderschap* op grond van de dominante presentatie (bijvoorbeeld transformationeel leiderschap). De andere hoofdstroom is gericht op het duiden van een *leiderschapsstijl* op grond van de twee genoemde dimensies. De beschrijving van de leiderschapsstijl is geoperationaliseerd aan de hand van drie facetten: de hiërarchische positionering, de aansturing van medewerkers (op basis van het mensbeeld) en de rolopvatting van de manager. We veronderstellen in de hypothesen dat de levensbeschouwing van de christelijke managers en van de twee categorieën protestantse managers een duidelijk effect heeft op de leiderschapsstijl.

HRM-beleid bevat eveneens twee dimensies: de dimensie gericht op controle en beheersing (controlgericht) en de dimensie gericht op binding, toewijding van de medewerker aan de organisatie (commitmentgericht). Deze twee dimensies zijn herkenbaar in de twee basismodellen van HRM-beleid: namelijk controlgerichtheid bij de Michigan-school en de commitmentgerichtheid bij de Harvard-school. Deze twee benaderingen zijn de basis voor een stroom aan wetenschappelijke publicaties. Aanvankelijk zag men HRM als formule voor optimaal personeelsmanagement, maar tegen het eind van de twintigste eeuw kwam de twijfel over HRM als drager van goed werkgeverschap. De volgende fase in theorievorming en HRM-beleid lijkt ingezet te zijn door het zoeken naar nieuwe, meer omvattende multidimensionale modellen.

Het HRM-beleid is geoperationaliseerd door de beschrijving van HRM-beleid in drie facetten: organiseren, investeren en respecteren. In de hypothesen over HRM-beleid veronderstellen we een onderscheid tussen christelijke en niet-christelijke managers en tussen orthodox-protestantse en niet-christelijke managers met betrekking tot het effect van de levensbeschouwing op hun managementopvattingen.

Om vast te kunnen stellen of de gevonden effecten van de levensbeschouwing van de manager op de leiderschapsstijl en het HRM-beleid mogelijk wordt veroorzaakt door andere factoren is een hypothese over interacterende variabelen (organisatie- en persoonskenmerken) in het onderzoek opgenomen, wij veronderstellen geen interacterend effect.

In het volgende hoofdstuk worden de kernbegrippen en de interacterende variabelen geoperationaliseerd naar indicatoren om te komen tot vragen voor de vragenlijst.

In de Introductie hebben we aangegeven dat ons onderzoek een typisch Nederlands onderzoek is. We kunnen dit verantwoorden, vanwege de differentiatie in geloofsoriëntatie in de protestantse kerken en de doorwerking daarvan in de maatschappij (met name de vele protestantse kerkgenootschappen en aan hen verbonden maatschappelijke organisaties). Hierdoor is de situatie in ons land vrijwel niet te vergelijken met die in andere landen. Ook wat betreft HRM-beleid blijkt er een groot verschil te constateren tussen Nederland en diverse andere landen, dit blijkt onder meer uit de invloed van vakbonden en wetgever op het belonings- en arbeidsvoorwaardenbeleid, het bekende ‘poldermodel’ (Boselie et al., 2001a).

II

ONDERZOEKSONTWERP

Het tweede deel van dit proefschrift bevat het Onderzoeksontwerp. Hoofdstuk 3 beschrijft het ontwerp en de uitvoering van het kwantitatief onderzoek. Hierin worden de kernbegrippen levensbeschouwing, leiderschapsstijl en HRM-beleid geoperationaliseerd naar de vraagstelling in de vragenlijst.

Hoofdstuk 4 geeft een beschrijving van het ontwerp en de uitvoering van het kwalitatief onderzoek, dat als vervolg op het kwantitatief onderzoek is uitgevoerd. In dat hoofdstuk geven we een operationalisering van de onderzoeksvragen die in de interviews worden gebruikt.

3

Ontwerp kwantitatief onderzoek

3.1 Inleiding

Met dit hoofdstuk stellen we als doel een overzicht te geven van het onderzoeksproces van het kwantitatief onderzoek. We beginnen met een beschrijving van de keuzes die we maken voor wat betreft het onderzoeksmateriaal, de onderzoeksstrategie en de argumenten die tot deze keuzes hebben geleid. Het tweede doel van dit hoofdstuk is een verantwoording geven van het verloop en de respons van het onderzoek. Het onderzoeksontwerp is gebaseerd op en richting gegeven door onze onderzoeksvragen, die in de Introductie zijn beschreven en door de sturende verwachtingen in paragraaf 1.7.

Onderzoeksvragen

1. Bestaat er een verband tussen de al dan niet christelijke levensbeschouwing van managers in Nederlandse organisaties enerzijds en hun opvattingen over de stijl van leidinggeven en het door hen gevoerde HRM-beleid anderzijds?
2. Wijkt een manager met een orthodox-protestantse geloofsoriëntatie af van de manager met een andere geloofsoriëntatie qua opvattingen over de stijl van leidinggeven en HRM-beleid en zo ja, hoe is de afwijking?

In paragraaf 3.2 bieden we een beschrijving van de samenstelling en de inhoud van de vragenlijst. De steekproef wordt verantwoord in paragraaf 3.3, waarbij we aandacht schenken aan de onderzoekspopulatie en de steekproeftrekking. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een weergave van het verloop en de respons van het onderzoek in paragraaf 3.4.

3.2 Vragenlijst

Om de centrale onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden wordt een survey-onderzoek uitgevoerd met behulp van een vragenlijst. De vragenlijst is gebaseerd op de kernbegrippen 'levensbeschouwing', 'leiderschapsstijl' en 'HRM-beleid', die beschreven zijn in hoofdstuk 2 en de operationalisering daarvan in paragraaf 3.2.2.

3.2.1 Samenstelling van de vragenlijst

Bij de ontwikkeling van de vragenlijst hebben we aansluiting gezocht bij bestaande vragenlijsten en onderzoeksschalen, o.a. Syroit (1979) en Verburg (1998), zoals verder in deze paragraaf wordt beschreven. In het theoretisch kader van leiderschapsstijl, paragraaf 2.3.3, onderscheiden we twee dimensies: taakgericht en mensgericht. Bij het ontwikkelen van vragen over leiderschapsstijl sluiten we aan bij onderzoeksschalen die het onderscheid tussen de genoemde dimensies bevatten. Syroit (1979) heeft een schaal ontwikkeld en gevalideerd voor het meten van leiderschapsstijl. Kenmerkend voor de constructie en de validering is dat hij de dimensies taakgericht en mensgericht expliciet als dé twee dimensies van leiderschap be-

schouwt. Syroit geeft in zijn verantwoording aan dat de schaal zijn onderzoekswaarde reeds bewezen heeft. In paragraaf 2.3.2 hebben we uitgebreid een aantal onderzoeksschalen voor leiderschap beschreven. We maken de keuze voor de schaal van Syroit mede vanwege onze onderzoeksopzet, waarbij we vijf categorieën van geloofsoriëntatie (zie figuur 3.3.1) in relatie brengen met een aantal dimensies van leiderschap. Vanwege het aantal categorieën van geloofsoriëntatie willen we het aantal dimensies van leiderschap zo beperkt mogelijk houden en sluiten om die reden aan bij het theoretisch model van Blake en Mouton (1964) en de daarop gebaseerde schaal van Syroit (1979). Verder zijn we voor de constructie van de schaal voor leiderschapsstijl aangesloten bij de schalen die Quinn et al. (1998) hebben ontwikkeld voor het meten van managementvaardigheden en -rollen, waarin de genoemde dimensies – zij het wat minder expliciet – een plaats hebben.

Het tweede kernbegrip van ons onderzoek in de vragenlijst is HRM-beleid. In paragraaf 2.4 beschrijven we twee dimensies van HRM-beleid, namelijk controlgericht en commitmentgericht. De opvattingen over HRM-beleid meten we aan de hand van de schaal die Verburg (1998) heeft ontwikkeld en toegepast bij het meten van HRM-praktijken in het algemeen. Deze schaal is gericht op het onderscheid tussen de twee genoemde HRM-dimensies, die eveneens door Boselie (2002) zijn aangetoond.

Het derde kernbegrip van het onderzoek is levensbeschouwing. Veel aspecten van godsdienst en levensbeschouwing worden afzonderlijk onderzocht in een groot scala aan onderzoeksschalen. Een uitgebreid overzicht van deze schalen wordt gegeven door Hill en Hood (1999). Levensbeschouwing en religiositeit in het algemeen wordt vaak onderzocht met een schaal die gebaseerd is op de schaal die Allport en Ross (1967) hebben geconstrueerd, waarover we reeds in paragraaf 1.3 hebben geschreven. Deze schaal meet de mate van religiositeit in relatie tot intrinsieke (gerichtheid op het eigen eeuwige heil) en extrinsieke motivatie van de respondent (gerichtheid op de samenleving vanuit het geloof). Op grond van het werk van Allport en Ross zijn veel vervolgschalen ontwikkeld (Reitsma, 2007). Overigens lijken de schaal van Allport en Ross en varianten daarop minder goed toepasbaar voor het meten van verschillen tussen de categorieën protestanten en katholieken in Nederland (Brewczynski, 2006; Flere en Lavric, 2007). Deze schalen zijn voor ons onderzoek te algemeen gericht op religiositeit en te weinig specifiek voor de doelstelling van ons onderzoek. We hebben om die reden aansluiting gezocht bij de – uitsluitend op de Nederlandse situatie gerichte – onderzoeken van Dekker en Peters (1989), Veerman (1995) en Bult (1997). De Nederlandse situatie wordt o.a. gekenmerkt door een onderscheid tussen hiervoor genoemde protestantse categorieën: orthodox en modern. Dekker en Peters (1989) concluderen dat op grond van het specifieke onderscheid binnen de protestanten in Nederland een geheel eigen onderzoeksbepaling gerechtvaardigd is. Met de specifieke Nederlandse situatie wordt geduid op de verzuiling en de vele protestantse kerken, zoals beschreven in paragrafen 1.4 en 2.2.2.

De bovengenoemde schalen (vragenlijsten) voor leiderschapsstijl en HRM-beleid richten zich op slechts één onderwerp, namelijk: óf leiderschapsstijl óf HRM-beleid. In ons onderzoek willen we beide onderwerpen in één vragenlijst samen in relatie brengen met de levensbeschouwing van managers (zie paragraaf 2.6). Als we de genoemde schalen geheel zouden overnemen in onze vragenlijst zou deze wellicht te omvangrijk worden, waardoor de respondenten vanwege de omvang de enquête

onaantrekkelijk zouden vinden en wellicht zouden aarzelen om hun medewerking te verlenen. We hebben daarom besloten om gedeelten van de genoemde schalen over te nemen. Bovendien hebben we vragen en antwoorden zo nodig aangepast aan de overigen om tot een zelfde stijl te komen. Hierdoor lopen we minder het gevaar dat respondenten in verwarring raken vanwege een steeds wisselende stijl van vraag- en antwoordmogelijkheden.

Nadat de vragenlijst ontwikkeld was, hebben we over het concept gesprekken gevoerd met christelijke en niet-christelijke managers en met vertegenwoordigers van christelijke werkgeversorganisaties. Dit concept is bij wijze van test voorgelegd aan de directieleden van de protestantse werkgeversorganisaties RMU, GMV en CBMC en aan vijf managers uit de profit- en non-profitsectoren. We hebben gesproken over inhoudelijke en methodologische aspecten van de vragenlijst. We hebben bijvoorbeeld gevraagd of de beweringen en vragen duidelijk en eenduidig gesteld waren en of we inhoudelijke aspecten vergeten waren. Daarnaast hebben we in deze gesprekken gevraagd of de onderzoeksvragen geen ‘sociaal gewenst antwoord’ uitlokken. Bovendien hebben we onderzocht of de beweringen en vragen voldoende religieus-neutraal zijn en bijvoorbeeld niet pro- of contra-katholiek geformuleerd zijn. Op basis van de informatie die daaruit is verkregen, hebben we de vragenlijst definitief vastgesteld.

We hebben de volgorde van de onderwerpen in de vragenlijst bewust gekozen. Eerst komen algemene vragen over de organisatie (organisatiekenmerken) aan de orde, daarna vragen over de kernbegrippen ‘leiderschapsstijl’ en ‘HRM-beleid’ en ten slotte persoonlijke vragen (persoonskenmerken), waaronder vragen over het kernbegrip ‘levensbeschouwing’. Onze motivatie hiervoor is de veronderstelling dat een start van een vragenlijst met persoonlijke vragen een opdringerig en wellicht demotiverend effect zou kunnen hebben.

De vragenlijst bestaat voornamelijk uit beweringen waarbij de respondent kan aangeven in hoeverre de bewering op hem of haar van toepassing is. Daarnaast is er beperkt gebruik gemaakt van het stellen van open vragen.

Bij de vragenlijst was een retourenvelop gevoegd voor het terugzenden van de vragenlijst. Op een antwoordkaart konden respondenten aangeven of ze de samenvatting van het proefschrift wilden ontvangen. Deze antwoordkaart kon los van de vragenlijst retour gezonden worden om de anonimiteit van de respondent te waarborgen. De vragenlijst is in dit proefschrift als bijlage opgenomen.

3.2.2 Inhoud van de vragenlijst

In het vorige hoofdstuk is een beschrijving gegeven van de kernbegrippen van het onderzoek. Hierbij zijn de kernbegrippen ten behoeve van de operationalisering reeds ingedeeld in facetten en aspecten, die eveneens in deze paragraaf gebruikt worden.

De items van de vragenlijst zijn zodanig geformuleerd dat bij de beantwoording van de vraag aan de variabele een bepaalde waarde op een vijfpunts-Likertschaal kan worden toegekend. Als de respondent bijvoorbeeld de stelling voorgelegd krijgt: *Ik laat mijn waardering blijken wanneer één van de werknemers zijn werk goed uitvoert (item 7d)*, dan kan hij of zij kiezen uit de antwoordmogelijkheden: *‘nooit, zelden, regelmatig, vaak en voortdurend’*. De antwoorden van een respondent op de

items (vragen) samen geven aan in welke mate de dimensies van de kernbegrippen op hem van toepassing zijn.

In deze paragraaf volgen we dezelfde volgorde van kernbegrippen als in hoofdstuk 2, namelijk in paragraaf 3.2.2.1 christelijke levensbeschouwing, paragraaf 3.2.2.2 leiderschapsstijl en in paragraaf 3.2.2.3 HRM-beleid. In paragraaf 3.2.2.4 behandelen we de interacterende variabelen. In de vragenlijst hanteren we, zoals hiervoor is verantwoord, bewust een andere volgorde. De nummering van de vragen in de onderstaande operationalisering begint daarom niet bij vraag 1, maar bij vraag 28. Ook de nummering van de vragen betreffende de interacterende variabelen lijkt onlogisch, maar past bij de gekozen indeling van de vragenlijst.

3.2.2.1 Christelijke levensbeschouwing

Zowel binnen de protestantse als de katholieke kerken in Nederland zijn, zoals beschreven in paragraaf 2.2, twee categorieën te onderscheiden. Deze worden aangeduid met de termen ‘modern’ en ‘orthodox/behoudend’. De verschillen tussen de categorieën binnen de kerken manifesteren zich in drie facetten van levensbeschouwing (zie paragraaf 2.2.5):

1. Kerkelijke betrokkenheid;
2. Gebruik van de Bijbel ;
3. Maatschappelijke oriëntatie.

Deze facetten worden in de onderstaande beschrijving achtereenvolgens geoperationaliseerd in vragen voor de vragenlijst.

1. Kerkelijke betrokkenheid

Het facet ‘kerkelijke betrokkenheid’ betreft de manier waarop de respondenten invulling geven aan hun betrokkenheid bij de kerk, hetgeen is geoperationaliseerd in de volgende drie aspecten.

- *Benomen van de religie van de levensbeschouwing*
De respondent kan aangeven of zijn levensbeschouwing christelijk of niet-christelijk is (vraag 28).
- *Typering van de eigen geloofsoriëntatie waartoe men zich rekent*
We geven hierbij de respondent de mogelijkheid aan te geven of hij zich (voor zowel protestant als katholiek) orthodox dan wel behoudend of modern noemt. (In de vragenlijst gebruiken we ten behoeve van de respondenten de minder correcte, maar meer herkenbare term levensbeschouwelijke oriëntatie). We vinden deze subjectieve typering belangrijk voor de indeling van de respondenten in de vier categorieën van geloofsoriëntatie ten behoeve van gebruik in de analyses. We zijn er ons van bewust dat we de respondenten niet een aantal criteria voorleggen, aan de hand waarvan men zichzelf kan indelen. We veronderstellen dat de respondenten die zichzelf christelijk noemen ook van zichzelf weten bij welke categorie men behoort (vraag 29). Voor respondenten die een keuze voor een categorie uit vraag 29 niet kunnen maken, geven we de mogelijkheid om ‘anders, namelijk..., of weet niet’ in te vullen. Op grond van de antwoorden op de daarop volgende vragen (32 t/m 36) kunnen de respondenten alsnog in één van de categorieën van geloofsoriëntatie worden ingedeeld.
- *Lidmaatschap van een kerk*
De respondent krijgt hierbij de mogelijkheid aan te geven of hij bij een kerkgenootschap behoort en zo ja, bij welk kerkgenootschap (vragen 30 en vraag 31).

- *Het aantal keren dat men de kerk bezoekt*

De respondent wordt gevraagd om aan te geven of hij een kerk bezoekt en zo ja, hoe vaak (vragen 32 en 33).

2. Gebruik van de Bijbel

Een belangrijk element van de levensbeschouwing is de opvatting over en het gebruik van de Bijbel. Er zijn verschillende Bijbelvertalingen in gebruik, zowel bij protestanten als bij katholieken (Dekker, De Hart en Peters, 1997). Het facet 'Bijbelgebruik' is geoperationaliseerd in twee aspecten.

- *Voorkeur voor een Bijbelvertaling*

De opvatting over de gewenste Bijbelvertaling en de frequentie waarin men de Bijbel dient te lezen verschilt per kerkelijke categorie. De respondenten kunnen aangeven of ze kennis van de Bijbel nemen (door deze te lezen of te laten lezen), welke Bijbelvertaling de voorkeur heeft en hoe vaak men in de Bijbel leest (vragen 34, 35 en 36).

- *Inspiratie bij leidinggeven door levensbeschouwing*

De respondenten kunnen aangeven of er sprake is van inspiratie vanuit de levensbeschouwing voor hun manier van leidinggeven en zo ja, op welke manier (vragen 37 en 38).

3. Maatschappelijke oriëntatie

Het facet 'maatschappelijke oriëntatie' is beperkt geoperationaliseerd in het aspect:

- *Lidmaatschap van een werkgeversorganisatie*

In de vragenlijst kunnen de respondenten aangeven of ze tot een werkgeversorganisatie behoren, en zo ja tot welke (vragen 26 en 27).

3.2.2.2 Leiderschapsstijl

Onder leiderschapsstijl verstaan we de wijze waarop de manager leiding geeft aan de organisatie en het personeel. We hebben in hoofdstuk 2.3 geschreven dat er twee dimensies van leiderschap te onderscheiden zijn, te weten taakgericht en mensgericht. Elke leiderschapsstijl bevat zowel een mate van taakgerichtheid als een mate van mensgerichtheid, zoals te zien is in de matrix met twee dimensies van leiderschap (Blake en Mouton, 1964), figuur 2.3.2. De mate waarin elk van deze twee dimensies van toepassing is op de respondent blijkt uit zijn antwoorden op de vragen betreffende de onderstaande drie facetten, namelijk:

1. Hiërarchische positionering van de manager ten opzichte van de medewerkers;
2. Aansturing van de medewerkers (mensbeeld);
3. Wijze waarop de manager invulling geeft aan zijn rol.

De bovenstaande facetten van leiderschapsstijl worden hieronder beschreven en geoperationaliseerd tot vragen voor de vragenlijst.

1. Hiërarchische positionering van de manager ten opzichte van de medewerkers

Managers geven richting aan het gedrag van medewerkers (Mulder, 1984; De Moor, 1992). De mate waarin managers hun macht ten opzichte van ondergeschikten belangrijk vinden, is bepalend voor de wijze waarop zij hun positie definiëren. Het facet 'hiërarchische positionering van de manager' ten opzichte van medewerkers is geoperationaliseerd in de volgende twee aspecten:

- *Opvatting over het delegeren*
De manager kan taken en bevoegdheden aan zijn ondergeschikten overdragen. Hij stelt daarmee de werknemer verantwoordelijk voor de uitvoering van de taken en het hanteren van zijn bevoegdheden. Bij de vraag over de leiderschapsstijl kan de respondent met betrekking tot het delegeren van taken en verantwoordelijkheden, antwoorden in welke mate hij hierop gericht is (vraag 6).
- *Opvatting over de machtsverhouding*
Bij de hiërarchische positionering van de manager is het belangrijk hoe hij de machtsverhouding tussen hemzelf en zijn werknemer typeert. De respondent kan aangeven hoe hij de verhouding vorm geeft, bijvoorbeeld als een gelijkwaardige of als een ongelijkwaardige relatie. De respondent kan aangeven of en hoeveel verantwoordelijkheid hij aan de ondergeschikten geeft (vraag 7).

2. De aansturing van de medewerkers

Het facet 'aansturing van de medewerkers' betreft de opvatting over de verantwoordelijkheid van en controle over de medewerkers. De opvattingen van managers over het geheel van het denken en handelen van het personeel als mens noemen we het mensbeeld, oftewel de mensopvatting van de manager over het personeel (Keuning en Eppink, 1993). In paragraaf 2.3.4 geven we een beschrijving van de mensbeelden zoals die zijn ontwikkeld door McGregor (1960; 2006), namelijk Theorie X (negatief, pessimistisch mensbeeld) en Theorie Y (positief, optimistisch mensbeeld). Het mensbeeld vormt de basis voor de opvatting van de manager over de wijze waarop hij de medewerkers moet aansturen. Dit facet is geoperationaliseerd in één aspect:

- *Opvatting over sturing van en controle over het personeel*
Een manager kan de opvatting hebben dat zijn werknemers weinig initiatief tonen, ongemotiveerd zijn en veel sturing, controle en leiding nodig hebben. Het tegenovergestelde is ook mogelijk, namelijk dat een manager vindt dat zijn ondergeschikten veel eigen initiatief tonen. De respondent kan aangeven waarop en hoe hij de ondergeschikten aanstuurt en welke vrijheid en verantwoordelijkheid hij hun geeft (vraag 8).

3. De wijze waarop de manager invulling geeft aan zijn rol

De hiervoor genoemde twee dimensies van leiderschap worden zichtbaar door de verschillende rollen waarin de manager zijn leiderschapsstijl tot uitdrukking brengt (Quinn et al., 1998). Het facet 'invulling van de rol als manager' is geoperationaliseerd in twee aspecten:

- *Benoemen van de eigen leiderschapsstijl in een subjectieve rolbeschrijving*
De rollen van managers zijn geformuleerd in algemeen herkenbare termen. De respondent kan aangeven in welke mate hij zichzelf herkent in de acht leiderschapsrollen. De leiderschapsrollen zijn: de bestuurder, de producent, de coördinator, de controleur, de mentor, de stimulator, de innovator en de bemiddelaar (vraag 9);
- *Kernvaardigheden van de manager*
De acht leiderschapsrollen van Quinn et al. worden gekenmerkt door een aantal kernvaardigheden. Bij de beschrijving van deze rollen in paragraaf 2.3.4 zijn de kernvaardigheden bij de desbetreffende rollen omschreven. De respondent kan aangeven in welke mate de volgende kernvaardigheden op hem van toepassing zijn: initiatieven nemen, plannen, informatie beheersen, communiceren, teamgerichtheid vertonen, creatief handelen, onderhandelen, stimuleren (vraag 10).

3.2.2.3 HRM-beleid

Met het HRM-beleid bedoelen we het geheel van doelstellingen en middelen die de manager kiest om de inzet van zijn medewerkers voor de organisatie vorm en inhoud te geven. In paragraaf 2.4.4 is het kernbegrip 'HRM-beleid' onderverdeeld in drie facetten, die hieronder worden toegelicht, namelijk:

1. Organiseren;
2. Investeren;
3. Respecteren.

Het HRM-beleid is onderverdeeld in twee dimensies, namelijk control-gericht en commitmentgericht, zoals in paragraaf 2.4 is beschreven, zie figuur 2.4.3. Elke manager heeft in zijn opvattingen over HRM-beleid zowel een mate van control-gerichtheid als een mate van commitmentgerichtheid.

De mate waarin de respondent gericht is op elk van deze twee dimensies van HRM-beleid blijkt uit zijn antwoorden op de vragen over de drie facetten van HRM-beleid, die hieronder zijn beschreven.

1. Organiseren

Het facet organiseren binnen het HRM-beleid handelt over dat deel van het beleid dat gericht is op het afstemmen van het personeel op de realisering van de doelen van de organisatie. Aandachtsgebieden hierbij zijn onder andere arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden, prestatievermogen van het personeel en het uitoefenen van toezicht.

De aandachtsgebieden van managers bij het organiseren van medewerkers zijn uitgewerkt in drie fasen die een werknemer doorloopt bij het 'ingroeien' in de organisatie. Deze fasen zijn de drie aspecten van 'organiseren van medewerkers':

- *Entree van werknemers in de organisatie;*
- *Introductie van werknemers in de organisatie;*
- *Integratie van werknemers in de organisatie.*

De operationalisering van de fasen zijn hieronder beschreven.

- *Entree van werknemers in de organisatie*

De kwaliteit van een organisatie wordt in hoge mate bepaald door de kwaliteit van de werknemers. De procedure bij werving en selectie van personeel ter vervulling van bepaalde functies, speelt daarbij een belangrijke rol.

De respondenten kunnen aangeven wat zij belangrijk vinden bij het selecteren van personeel. Zij kunnen vijf punten aangeven die zij als criterium hanteren bij de selectie, te weten: deskundigheid, het passen binnen het team, de mate van zelfstandigheid, het passen binnen de bedrijfscultuur, de overeenstemming van de levensbeschouwing van de manager met die van de sollicitant (vraag 11).

- *Introductie van werknemers in de organisatie*

De introductie omvat alle activiteiten die door of onder verantwoordelijkheid van de manager worden ondernomen om de wederzijdse aanpassing van de nieuwe werknemer, de zittende medewerkers en de organisatie als geheel te bevorderen. De mogelijkheden die de respondenten kunnen aangeven zijn: aandacht die hij schenkt aan de gevoelens van de medewerker; aandacht die hij schenkt aan de normen, waarden en verwachtingen in het bedrijf; aandacht die hij schenkt aan het 'ingroeien' in de organisatie van de nieuwe werknemer in

het bedrijf en zijn aandacht voor de kennis en kerntaken van de nieuwe medewerker (vraag 12).

- *Integratie van werknemers in de organisatie*

Bij het aspect 'integratie' is de opvatting van de manager over de medezeggenschap van de werknemers belangrijk. De opvattingen die de manager heeft over de medezeggenschap, bepalen zijn wijze van handelen. De respondent kan aangeven of hij de medezeggenschap een noodzakelijk kwaad vindt of een belangrijk element binnen het bedrijf en hoe hij hiermee wil omgaan (vraag 13).

2. Investeren

Onder 'investeren in medewerkers' verstaan we dat een manager zich in wil spannen voor het (doen) begeleiden en opleiden van personeel (Beer et al., 1984; Kluytmans en Van de Meeren, 1992). Het facet 'investeren' is onderverdeeld in twee aspecten:

- *Ontwikkelingsdoelen van de medewerker;*
- *Ontwikkelingsdoelen van de organisatie.*

De operationalisering van deze aspecten wordt hieronder uitgewerkt.

- *Ontwikkelingsdoelen van de medewerker*

Een gebruikelijke manier om de ontwikkelingsdoelen van medewerkers te bespreken is het functioneringsgesprek. Het gaat in dit gesprek om: het verhogen van de arbeidssatisfactie, het vergroten van de motivatie voor het werk, het coachen van de medewerkers, persoonlijkheidsvorming en voorbereiden voor andere of hogere functie. De persoonlijke ontwikkelingsdoelen van medewerkers zijn een onderdeel van het functioneringsgesprek, soms ook POP-gesprek (Persoonlijk Ontwikkelingsplan) genoemd (vraag 14).

- *Ontwikkelingsdoelen van de organisatie*

De respondenten kunnen aangeven wat hun doelen zijn ten aanzien van de bijscholing van de werknemers. Hierbij kan gekozen worden uit de mogelijkheden: verhoging van de productiviteit, teambuilding, binding van werknemers aan het bedrijf, bevordering van de bedrijfscultuur, voorkomen van ziekteverzuim, het verhogen van de productiviteit van de medewerkers en het verhogen en verbeteren van de kwaliteit van het product (vraag 15).

3. Respecteren

Bij het facet 'respecteren' spreken we over een verzameling van waarden, normen, uitingen en gedragingen, die mede bepalen hoe mensen in een organisatie met elkaar omgaan (Van Muijen et al., 1996). Het facet is onderverdeeld in drie aspecten:

- *Arbeidstevredenheid;*
- *Personeelszorg;*
- *Aandacht voor spiritualiteit.*

De operationalisering van deze aspecten wordt hieronder beschreven.

- *Arbeidstevredenheid*

De persoonlijke waardering en erkenning van medewerkers door de manager is de belangrijkste factor bij de arbeidstevredenheid. Door aandacht aan dit aspect te schenken kan de manager de arbeidssatisfactie van de werknemer vergroten (De Moor, 1992). De respondent kan aangeven in welke mate hij dat in praktijk brengt. Dit kan ondermeer aangegeven worden bij: taakbeleid, leeftijdsgebonden beleid, beloningsbeleid en ontspanning (vraag 16).

- *Personeelszorg*
De relatie tussen de werkgever en de werknemer, waarbij het gaat om het psychosociaal welbevinden van de werknemer, wordt aangeduid met personeelszorg.
- *Aandacht voor arbeidsrelaties in de organisatie.*
De respondenten kunnen aangeven wat zij bij de personeelszorg belangrijk vinden. Zij kunnen tevens zeggen of en zo ja, in hoeverre onder meer aandacht geschonken wordt aan de werksfeer, de arbeidsverhoudingen, de samenwerking en de privé-omstandigheden (vraag 17).
- *De zorg voor de sociale begeleiding van het personeel.*
De respondenten kunnen aangeven of zij gebruik maken van de diensten van een bedrijfspastor, een functionaris voor bedrijfscultuur, een functionaris voor persoonlijke begeleiding en/of een vertrouwenspersoon (vragen 18 en 19).
- *Aandacht voor spiritualiteit en zingeving binnen het bedrijf*
De respondenten kunnen antwoord geven op de vraag of, en zo ja in welke mate, zij de aandacht voor een aantal uitingen van spiritualiteit in het bedrijf belangrijk vinden. Zij kunnen aangeven welke mogelijkheden aan werknemers worden geboden bij discussie over ethische vragen binnen de organisatie of over de gedragscode voor medewerkers, bij het organiseren van bezinningsbijeenkomsten en bij het ruimte bieden voor individuele uitingen van geloof en spiritualiteit (vragen 20 en 21).

3.2.2.4 Interacterende variabelen

Het effect van de levensbeschouwing op de wijze waarop managers leiding geven binnen organisaties wordt mogelijk beïnvloed (versterkt of verzwakt) door kenmerken van de organisatie of persoonlijke kenmerken van de manager.

Op grond van deze kenmerken worden interacterende variabelen gevormd (zie paragraaf 2.5):

1. Organisatiekenmerken

Kenmerken die bij een organisatie horen en die van invloed kunnen zijn op de leiderschapsstijl en op het HRM-beleid van de manager:

- Branche waartoe de organisatie behoort op basis van product of dienst (vraag 1);
- Signatuur van de organisatie (vraag 2);
- Organisatiestructuur (vraag 3);
- Grootte van de organisatie (vraag 4);
- Opleidingsniveau van de werknemers (vraag 5).

2. Persoonskenmerken

Persoonlijke kenmerken van de manager die van invloed kunnen zijn op de leiderschapsstijl en HRM-beleid:

- Geslacht (vraag 22);
- Leeftijd (vraag 23);
- Opleidingsniveau (vraag 24).

3.3 Steekproef

3.3.1 Onderzoekspopulatie

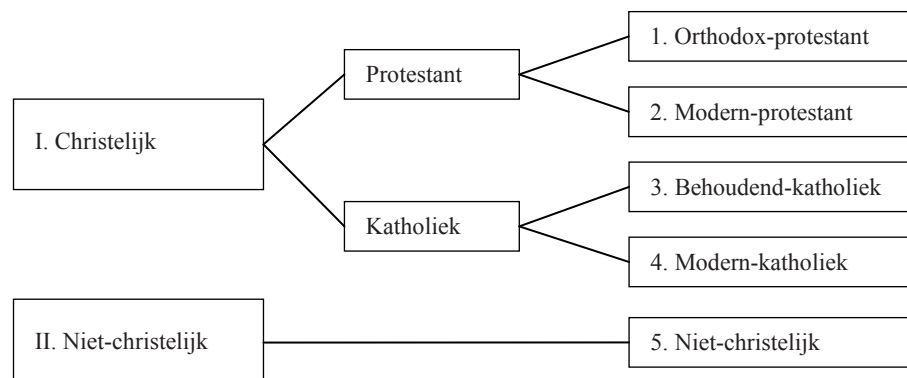
De onderzoekspopulatie bestaat, zoals in de Introductie is aangegeven, uit managers van kleine en middelgrote (arbeids-)organisaties in Nederland uit zowel de profit- als de non-profit sector. De onderzoekspopulatie van managers kan als volgt nader worden gedefinieerd en afgebakend:

Een leidinggevende op een eindverantwoordelijke positie van een Nederlandse arbeidsorganisatie of van een zelfstandig onderdeel van een organisatie.

We hebben gekozen voor organisaties met een personeelsbestand tussen de 35 en 500 werknemers (Boselie, 2002). Deze boven- en ondergrens is om de volgende twee redenen gekozen:

- Bij een personeelsbestand vanaf 35 werknemers is de noodzaak aanwezig tot het formaliseren van personeelsbeleid (SZW, 2001). Hierbij wordt bedoeld op de verplichting tot het instellen van een geformaliseerd medezeggenschapsoverleg bij 35 werknemers en meer en een ondernemingsraad bij een werknemersbestand van meer dan 50 werknemers;
- In de bedrijfsstatistieken (onder andere CBS) wordt de bovengrens van 500 werknemers gehanteerd bij de indeling van bedrijven naar bedrijfsgrootte. Hierbij ligt voor ons de overweging ten grondslag dat bij een bedrijf met een personeelsbestand tot rond de 500 werknemers de leiderschapsstijl van de eindverantwoordelijke manager nog direct van invloed is op het HRM-beleid en de cultuur van de organisatie.

In de eerste centrale onderzoeksvraag spreken we over de al dan niet christelijke levensbeschouwing van Nederlandse managers. In de tweede onderzoeksvraag wordt in het bijzonder gesproken over de orthodox-protestantse geloofsoriëntatie. Om de eerste onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn twee categorieën van religie opgenomen, te weten: I. christelijk en II. niet-christelijk (zie figuur 3.3.1). De tweede onderzoeksvraag leidt tot een onderverdeling van de christelijke managers in protestantse en katholieke managers en tevens tot een onderscheid van de protestantse managers in twee categorieën: orthodox-protestant en modern-protestant. Dit onderscheid bij de protestantse managers is bedoeld om een goede vergelijking tussen katholieke en protestantse respondenten te kunnen maken. Deze onderverdeling in twee categorieën is eveneens toegepast bij de katholieke managers, te weten behoudend-katholiek en modern-katholiek. De totale onderzoekspopulatie is als volgt onderverdeeld in vijf categorieën van geloofsoriëntatie:



Figuur 3.3.1 Twee categorieën religie en vijf categorieën van geloofsoriëntatie in de onderzoekspopulatie

We willen in dit onderzoek een accent leggen op protestantse managers. Daarom hebben we een onevenredig groot deel van deze onderzoekspopulatie in de steekproef opgenomen. In de steekproef hebben we tevens een belangrijk deel katholieke respondenten betrokken, zodat we over de vier christelijke categorieën managers (zie figuur 3.3.1) representatieve uitspraken kunnen doen.

Op basis van twee soorten adressenbestanden is de steekproef getrokken:

1. Adressenbestanden waar een manager persoonlijk staat ingeschreven bij een van de werkgeversorganisaties. Dit zijn de in de Introductie genoemde protestantse werkgeversorganisaties RMU en GMV en de christelijke vereniging CBMC;
2. Een adressenbestand van werkgeversorganisaties waarvan een bedrijf of organisatie staat ingeschreven bij de Centrale Kamer van Koophandel. Dit bestand bevat de bedrijfsnamen, adressen en andere gegevens zoals het aantal werknemers van alle (vestigingen van) bedrijven en organisaties in Nederland uit alle branches. De managers van die organisaties kunnen tot elk van de genoemde vijf categorieën van geloofsoriëntatie behoren.

Na de bovenstaande selectie hebben we een geografische selectie toegepast om de hierna volgende reden. Voor de selectie van protestantse managers hebben we gebruik gemaakt van bestaande adressenbestanden, maar voor katholieke werkgevers is een dergelijk adressenbestand niet beschikbaar. Bij de Centrale Kamer van Koophandel (CKvK) is het mogelijk om adressen te selecteren op provincie. We hebben besloten om een aantal provincies te selecteren waarbij de kans op het trekken van een manager die protestant of katholiek is, relatief groot is. We veronderstellen dat veel katholieke managers bij bedrijven in Brabant en Limburg werken. Daarnaast veronderstellen we dat veel protestantse managers werken in de lijn van de zogenaamde 'Bible-belt' die loopt van Zeeland tot en met Overijssel (Wisse, 2006; Bosatlas, 2007): de provincies Zeeland, Zuid-Holland, Utrecht, Gelderland en Overijssel. Op de lijn van de 'Bible-belt' wonen veel protestanten. Overigens hadden we vooraf de verwachting dat in de selectie van adressen van de CKvK eveneens voldoende managers zijn opgenomen die behoren tot de categorie niet-christelijk. Deze verwachting is gebaseerd op de verplichting die elk arbeidsorganisatie heeft om zich te registreren in het handelsregister van de KvK, waarvan de

gegevens in de CKvK worden samengebracht. De adressen van de CKvK zijn uit de genoemde provincies geselecteerd. We hebben daarom om bovenstaande pragmatische redenen de provincies Groningen, Friesland, Drente, Noord-Holland en Flevoland uitgesloten van de steekproef.

3.3.2 Steekproeftrekking

De twee genoemde soorten adressenbestanden verschillen sterk van elkaar in omvang. De adressenbestanden van de christelijke werkgeversorganisaties zijn relatief klein, elk bestand bevat ongeveer 100 adressen. We hebben besloten om uit deze bestanden alle adressen in de steekproef te betrekken, omdat we voldoende van deze adressen in de gerealiseerde steekproef wilden krijgen. Deze pragmatische keuze om al deze beschikbare adressen te selecteren doet geweld aan de methodologische keuze voor de a-selecte steekproef. We vinden deze keuze bij deze adressenbestanden niettemin gerechtvaardigd vanwege het eerder genoemde argument tot oververtegenwoordiging van de protestantse managers in de steekproef.

De adressen van de CKvK zijn volgens de methode van een at random steekproeftrekking geselecteerd, waarbij alle potentiële onderzoekseenheden (managers) in dit deel van de populatie een even grote kans hebben om in de steekproef te worden opgenomen.

De verhouding van de nagestreefde respons tussen protestanten, katholieken en niet-christelijke managers is 3:1:1. Het streefgetal voor de netto steekproef is ongeveer 500 terugontvangen vragenlijsten (zie tabel 3.3.1).

Tabel 3.3.1 Streefgetallen netto steekproef per categorie van religie

Categorie Religie	N
Protestant	300 (60%)
Katholiek	100 (20%)
Niet-christelijk	100 (20%)
Totaal	500 (100%)

We zijn er van uit gegaan dat we ongeveer 30% van de verzonden vragenlijsten zouden terug ontvangen. Dit betekent dat we ongeveer 1700 vragenlijsten moesten versturen. De organisaties RMU, GMV en CBMC hebben een aanbevelingsbrief met de vragenlijst meegezonden naar de geselecteerde adressen, waarin hun leden gestimuleerd worden om aan het onderzoek deel te nemen en de ingevulde vragenlijst te retourneren. Tabel 3.3.2 geeft een overzicht van de verzonden vragenlijsten per adressenbestand van de genoemde organisaties. Tabel 3.4.1 geeft een overzicht van de respons per adressenbestand.

Tabel 3.3.2 Verzonden vragenlijsten per adressenbestand

Organisatie	Geloofsoriëntatie (overwegend)	Aantal verzonden vragenlijsten (=bruto steekproef)
RMU	Orthodox-protestant	110
GMV	Orthodox- en modern-protestant	97
CBMC	Modern-protestant en katholiek	80
CKvK	Alle categorieën	1375
Totaal		1662

3.4 Respons

Van de 1662 verzonden vragenlijsten (bruto steekproefomvang) zijn 449 vragenlijsten ingevuld en geretourneerd (netto steekproef). Hiervan blijken er zeven niet bruikbaar te zijn omdat een (groot) deel van de vragen niet is ingevuld. De totale netto steekproef ligt hiermee op 442, oftewel 27% respons. De respons ligt hiermee iets lager dan we verwacht hadden. De aantallen van de respons die in de tabellen bij de analyses worden weergegeven zijn niet altijd gelijk, bijvoorbeeld het totaal is niet altijd 442, maar soms iets lager. Dit ontstaat doordat op een of meer items van een variabele in de betreffende kruistabel een antwoord ontbreekt.

Naar de adressen die uit het bestand van de CKvK geselecteerd zijn, is een aanbevelingsbrief van onszelf meegezonden. Bovendien, om de managers te stimuleren aan het onderzoek deel te nemen, hebben we besloten om hen allen telefonisch te benaderen. We hebben door medewerkers van het 'Callcenter Nedag' te Barneveld alle adressen maximaal drie keer laten opbellen met de vraag of de manager de vragenlijst wil invullen als dat nog niet gebeurd was. Veel managers hebben om een nieuw exemplaar gevraagd. Aan die adressen werd een kopie van de vragenlijst gestuurd. Deze actie heeft een substantieel deel van onze respons opgeleverd: tenminste 149 vragenlijsten.

Tabel 3.4.1 Respons per adressenbestand in aantal en percentages

Adressenbestand*)	Bruto steekproef (aantal verzonden)	Netto steekproef (aantal ontvangen)	Netto steekproef in % van verzonden vragenlijsten per organisatie	Aandeel van de betrokken organisatie in de totale respons (%)
RMU	110	54	49,1%	12,0%
GMV	97	47	48,4%	10,4%
CBMC	80	27	33,7%	6,0%
CKvK	1375	327	23,8%	72,8%
Totaal	1662	449*)	27,0%	n.v.t. *)

*) Respondenten kunnen van meer dan 1 organisatie tegelijkertijd lid zijn

In de bovenstaande tabel 3.4.1 kunnen we lezen dat de drie christelijke werkgeversorganisaties een relatief hoge respons geven. De RMU en GMV hebben beide een respons van bijna 50% en van het CBMC heeft ruim een derde deel gereageerd. De leden van deze organisaties zijn niet telefonisch benaderd door de medewerkers van het Callcenter omdat we de verwachting hadden dat de aanbevelingsbrief van de eigen werkgeversorganisatie voldoende effect zou hebben. Twee weken na de verzending van de vragenlijst hebben deze drie organisaties een herinneringsbrief aan de betreffende leden gestuurd. Het effect van de herinneringsbrief is niet bekend. De totale respons bij de leden van deze organisaties heeft er aan bijgedragen dat de gewenste netto steekproef voor de categorie protestanten (60%) is gerealiseerd, zie tabel 3.4.2. De vragen naar het lidmaatschap van een werkgeversorganisatie (vragen 26 en 27) zijn uitsluitend gebruikt om te toetsen welke spreiding de respons heeft over deze werkgeversorganisaties en daarmee over de gebruikte adresbestanden.

Tabel 3.4.2 Gerealiseerde steekproef naar levensbeschouwing

Levensbeschouwing Religie en Geloofsoriëntatie	Gewenste verhouding netto steekproef		Gerealiseerde verhouding (netto) steekproef	
	N	Percentage	N	Percentage per categorie
Protestant	300	(60%)	261	(60,0%)
<i>Orthodox-protestant</i>			114	(26,2%)
<i>Modern-protestant</i>			147	(33,8%)
Katholiek	100	(20%)	81	(18,6%)
<i>Behoudend-katholiek</i>			17	(3,9%)
<i>Modern-katholiek</i>			64	(14,7%)
Niet-christelijk	100	(20%)	93	(21,4%)
Missing*)			7	n.v.t.
Totaal	500	(100%)	442 (incl. 7 missing)	(100%)

*) In 7 vragenlijsten is de geloofsoriëntatie niet aangegeven (missing)

Bij vraag 29 kunnen respondenten aangeven hoe zij hun levensbeschouwelijke oriëntatie typeren: orthodox- of modern-protestants; behoudend- of modern-katholiek, of anders (zie ook paragraaf 2.2.2). Vervolgens is een aantal vragen gesteld met betrekking tot de kerkelijke betrokkenheid en geloofsactiviteiten, bijvoorbeeld het kerkgenootschap waarvan men lid is, voorkeur en gebruik van een Bijbelvertaling en kerkbezoek. De antwoorden op deze vragen zijn gebruikt om te toetsen of de indeling van de respondenten in de vier categorieën van geloofsoriëntatie representatief is voor de betreffende categorieën. De statistische analyse wijst uit dat de indeling die de respondenten hebben gekozen voor de betreffende categorieën representatief is. De indeling komt significant ($p=0,000$) overeen met de theorie die we hierover hebben beschreven in paragraaf 2.2. Vraag 29 is door 31 respondenten niet ingevuld, waardoor wij genoodzaakt waren zelf voor hen een categorie van geloofsoriëntatie aan te wijzen. We hebben 24 respondenten, die hebben aangegeven dat zij protestants of katholiek zijn, aan de hand van de antwoorden op de genoemde vragen over levensbeschouwing door middel van hercodering ingedeeld in één van de vier categorieën. Van de overige 7 christelijke respondenten hebben we niet kunnen vaststellen tot welke christelijke categorie zij behoren.

4

Ontwerp kwalitatief onderzoek

4.1 Inleiding

In de Introductie is reeds vermeld dat het kwalitatief onderzoek een vervolg is op het kwantitatief onderzoek. Er zou iets voor te zeggen zijn om dit hoofdstuk over het onderzoeksontwerp van het kwalitatief onderzoek te plaatsen na de beschrijving van de resultaten van het kwantitatief onderzoek. We hebben daar niet voor gekozen. We zien de beide onderzoeken als een geheel. Dit is de reden dat we in deel II het ontwerp van de beide onderzoeken achtereenvolgens beschrijven. Het gevolg daarvan is echter wel, dat we in dit hoofdstuk op sommige punten zullen verwijzen naar de resultaten van het kwantitatief onderzoek.

Bij de reflectie op de resultaten van de hypothesetoetsing in hoofdstuk 6 komen we tot de conclusie dat met name hypothesen die betrekking hebben op protestantse managers verworpen dienen te worden. Daarnaast constateren we dat de opvattingen van de orthodox- en modern-protestantse managers over leiderschapsstijl en HRM-beleid sterk met elkaar overeenkomen, in tegenstelling tot onze (theoretische) verwachtingen. Dit is voor ons aanleiding geweest tot een nader verdiepend onderzoek. We hebben gekozen voor een kwalitatief onderzoek in de vorm van diepte-interviews met protestantse managers.

De hypothesen die betrekking hebben op protestantse managers, zijn gericht op onze tweede centrale onderzoeksvraag, zoals in de Introductie weergegeven. Die vraag luidt:

Wijkt een manager met een orthodox-protestantse geloofsoriëntatie af van de manager met een andere geloofsoriëntatie qua opvattingen over de stijl van leidinggeven en HRM-beleid en zo ja, hoe is die afwijking?

Bij de analyse van de data van het kwantitatief onderzoek, in hoofdstuk 6, blijkt steeds dat de orthodox- en modern-protestantse managers dezelfde verschillen vertonen ten opzichte van de niet-christelijke managers. In vergelijking met de categorie niet-christelijke managers vertonen beide protestantse categorieën een significant *lagere* mate van mensgerichtheid bij de leiderschapsstijl en een significant *lagere* mate van commitmentgerichtheid bij HRM-beleid. We hadden gedacht dat alleen de orthodox-protestantse managers hierin zouden afwijken, ten opzichte van de niet-christelijke managers en dat de modern-protestantse managers geen verschil zouden vertonen met de niet-christelijke managers. De hypothesen waarin we veronderstellen dat orthodox-protestantse managers qua opvattingen over leiderschapsstijl en HRM-beleid verschillen met de opvattingen van niet-christelijke managers, blijken eveneens van toepassing te zijn voor modern-protestantse managers, zie tabellen 6.2.6 en 6.3.6.

Het doel van het kwalitatief onderzoek is het zoeken naar een antwoord op de volgende vragen:

- a. Kan met betrekking tot de managementopvattingen van protestantse managers een bevestiging dan wel een falsificatie (weerlegging) van de gevonden resultaten uit het kwantitatief onderzoek gevonden worden?
- b. Indien en voor zover vraag a leidt tot een bevestiging: hoe komt het dat er geen verschil geconstateerd wordt tussen de opvattingen van de orthodox-protestantse en modern-protestantse managers? Indien vraag a niet leidt tot een bevestiging van de gevonden resultaten: hoe komt het dat de twee onderzoeksstrategieën leiden tot verschillende resultaten?
- c. Kan een beeld geschetst worden dat aanvullend is op, respectievelijk meer genuanceerd is dan het kwantitatieve onderzoek?

Dit hoofdstuk is opgebouwd uit twee delen: operationalisering van de onderzoeksvraag en een beschrijving van de steekproef. Door deze beschrijving van het onderzoeksontwerp wordt het mogelijk om te voldoen aan de eisen die aan kwalitatief onderzoek worden gesteld: controleerbaarheid, representativiteit en herhaalbaarheid (Swanborn, 1996).

In paragraaf 4.2 gaan we nader in op het interviewontwerp. We beschrijven het theoretisch kader dat de basis vormt voor de interviews. Daaruit ontstaan de concrete interviewvragen en de bijbehorende onderwerpen (topics), die bij de beantwoording aan de orde dienen te komen. Daarnaast geven we een overzicht met interviewinstructies voor de onderzoekers. In paragraaf 4.3 beschrijven we de steekproef, waarbij we aandacht schenken aan het steekproefkader en de selectie van respondenten en experts.

4.2 Interviewontwerp

Een belangrijk voordeel van de methode van diepte-interviews is de mogelijkheid die de respondent krijgt om zijn of haar opvattingen te verwoorden op een bij de persoon zelf passende wijze. De respondenten krijgen daardoor de gelegenheid om nuanceringen in het antwoord aan te brengen, hetgeen bij vragenlijsten met gesloten vragen vrijwel niet mogelijk is. De onderzoeker kan tijdens het interview door middel van doorvragen nader ingaan op de antwoorden die de respondent geeft en naar aanvullende informatie vragen.

Met dit kwalitatief onderzoek beogen wij niet een inzicht te krijgen in nog meer details van leiderschapsstijl en HRM-beleid boven wat het kwantitatief onderzoek heeft opgeleverd. Het gaat ons veeleer om de achterliggende visie van de respondenten (Maso, 1987; Wester, 1987). De vraagstelling in dit kwalitatief deel van het onderzoek is daardoor meer diepgaand dan die van het kwantitatief onderzoek.

4.2.1 Interviewvragen

Het onderzoek omvat het afnemen van semigestructureerde interviews. Dit betekent dat aan elke respondent dezelfde open vragen op dezelfde wijze worden voorgelegd. Bij de beantwoording van deze vragen moet een aantal vooraf bepaalde onderwerpen (topics) aan de orde komen, zoals is weergegeven in de interviewinstructies. De interviewvragen zijn onderverdeeld in twee clusters vragen en bijbehorende topics, zie tabel 4.2.1. Cluster I betreft vragen en topics gericht op de opvattingen en

achterliggende visies van de managers over leiderschapsstijl en HRM-beleid. Cluster I heeft betrekking op het eerste doel van dit kwalitatief onderzoek, namelijk toetsen of de bij het kwantitatief onderzoek gevonden resultaten in het kwalitatief onderzoek worden gerepliceerd of gefalsificeerd.

Cluster II bevat vragen met betrekking tot de opvatting van de respondenten over 1) de relatie tussen geloof en/of geloofsoriëntatie en de managementpraktijk en 2) de onderlinge verhouding tussen de twee protestantse categorieën. Dit cluster kan gebruikt worden bij het zoeken naar een verklaring van het verschijnsel dat managers uit de twee protestantse categorieën niet verschillen in hun managementopvattingen, in weerwil van onze verwachtingen daarover. Cluster II heeft betrekking op het tweede doel van dit kwalitatief onderzoek, namelijk het geven van een verklaring van de overeenkomsten in managementopvattingen van beide categorieën protestantse managers. De vragen en topics voor beide clusters zijn hieronder beschreven en worden samengevat in tabel 4.2.1.

Vragen en topics van cluster I

De vragen en topics van cluster I, over leiderschapsstijl en HRM-beleid zijn, net als de vragenlijst uit het kwantitatief onderzoek, gebaseerd op het theoretisch kader van de paragrafen 2.3.4 en 2.4.5. In deze paragrafen worden leiderschapsstijl en HRM-beleid elk onderverdeeld in drie facetten. Deze facetten bieden een uitgangspunt voor het formuleren van topics die bij de beantwoording van de interviewvragen aan de orde dienen te komen. We geven hier een korte samenvatting van de inhoud van deze facetten.

Leiderschapsstijl

Leiderschapsstijl wordt onderverdeeld in drie facetten: 1. hiërarchische positionering; 2. aansturing van de medewerkers (mensbeeld) en 3. de invulling van de rol als manager.

Bij het facet ‘hiërarchische positionering’ gaat het om de opvattingen die de manager heeft over zijn eigen positie als manager ten opzichte van zijn medewerkers. De aspecten machts- en gezagsverhouding zijn hierbij van belang. Het betreft de visie van de manager met betrekking tot de machtsverhouding tussen hem en de medewerkers. Bij sterk hiërarchische verhoudingen worden de beslissingen aan onderliggende lagen gedictéerd. Bij een klein machtsverschil draagt de medewerker medeverantwoordelijkheid voor het bereiken van de bedrijfsdoelstellingen. Er gaat in zo’n situatie een stimulerende, motiverende invloed uit van de manager op zijn medewerkers.

Bij het facet ‘opvattingen over de wijze waarop hij de medewerkers moet aansturen’ baseert de manager zich bewust of onbewust op zijn opvattingen over mogelijkheden en motivatie van de mens. Managers kunnen de visie hebben dat medewerkers in principe weinig initiatief willen en kunnen nemen, een negatief/pessimistisch mensbeeld, of – het tegenovergestelde daarvan – een positief mensbeeld, namelijk dat mensen creatief zijn in het omgaan met hun verantwoordelijkheid en uit eigen beweging bewust en goed hun werk uitvoeren (Peters en Waterman, 1984; Heil et al., 2000).

Bij het facet ‘wijze waarop de manager zijn rol in de praktijk gestalte wil geven’ kunnen verschillende rolmodellen herkend worden. De invulling van de rol zegt iets over de wijze waarop de manager met zijn werknemers omgaat.

HRM-beleid

HRM-beleid is ten behoeve van de operationalisering onderverdeeld in drie facetten: 1. organiseren; 2. investeren en 3. respecteren.

Bij het facet 'organiseren' gaat het om de visie van de manager op de selectie van medewerkers. Hij kan ervoor kiezen de meest vakbekwame persoon te selecteren, maar hij kan ook primair gericht zijn op het vinden van een persoon die past binnen het team. Participatie en medezeggenschap biedt de medewerker de mogelijkheid om invloed uit te oefenen op de bedrijfsvoering en de beslissingen van de manager. De visie van de manager hierop is van belang bij het al dan niet actief betrekken van de medewerkers bij de beleidsvoorbereiding en/of –uitvoering. De houding van de manager ten opzichte van de ondernemingsraad is een aspect van dit facet.

Bij het facet 'investeren' kan de manager vanuit zijn visie op medewerkers aandacht schenken aan de volgende twee aspecten: 1. ontwikkelingsdoelen van de organisatie en 2. ontwikkelingsdoelen van de medewerkers. De investeringen die een manager kan doen, kunnen daardoor óf productiegericht zijn, ter verbetering van de productie en het productieproces óf gericht zijn op de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers, vakinhoudelijke of persoonlijke ontwikkeling. Bij dit facet blijkt de visie van de manager uit zijn opvattingen hoe belangrijk hij scholing en deskundigheidsbevordering vindt en hoeveel geld en tijd hierin geïnvesteerd wordt. Functioneringsgesprekken worden vaak gebruikt om te spreken over competenties van medewerkers en kunnen gericht zijn op het ontwikkelen daarvan.

Bij het facet 'respecteren' wordt inhoud gegeven aan de begrippen 'samenwerking binnen het team' en 'arbeidstevredenheid'. Hierbij gaat het ook om de zorg die gegeven wordt aan personeelsleden die minder goed functioneren. Goede arbeidsverhoudingen tussen een manager en zijn medewerkers en tussen de medewerkers onderling, vormen een belangrijke basis voor het optimaal functioneren van het personeel in de organisatie. Het facet 'respecteren' wordt concreet in de visie op en de houding ten opzichte van communicatie binnen de organisatie die de manager heeft en de wijze waarop hij de communicatie vormgeeft.

Bij de uitvoering van het semigestructureerde interview stellen we een beperkt aantal open vragen. We hebben over de onderwerpen leiderschapsstijl en HRM-beleid elk één vraag geformuleerd, die als beginvraag dient. De zojuist beschreven facetten zijn, zoals gezegd, de basis voor de topics (onderwerpen) die bij de beantwoording van deze vragen in elk interview aan de orde dienen te komen (zie tabel 4.2.1). Hierdoor kunnen we de gesprekken inhoudelijk onderling met elkaar vergelijken.

Vragen en topics van cluster II

De interviewvragen en topics van cluster II, die handelen over de opvattingen van de respondenten over het verschijnsel orthodox- en modern-protestantisme, zijn gebaseerd op het theoretisch kader, zoals dat is beschreven in hoofdstuk 1 en paragraaf 2.2. In die gedeelten geven we een uitgebreide beschrijving van de beide categorieën protestanten. De orthodox-protestanten onderscheiden zich van de modern-protestanten door een houding van isolement ten opzichte van 'de wereld' (niet-christenen), gebaseerd op traditionele opvattingen en een naar binnen gerichte geloofs- en levensstijl. Deze stijl blijkt onder meer uit de dogma's (geloofsleer), veel 'symbolisch' taalgebruik en een afwijzende houding ten opzichte van moderne media (Kas,

2009). De modern-protestanten worden gekenmerkt door een naar buiten gerichte, zich aan de samenleving aanpassende geloofs- en levensstijl.

Managers zijn vanwege hun functie en het belang daarvan voor de organisatie gericht op allerlei aspecten van en ontwikkelingen in de samenleving ('naar buiten gericht'). Het is de vraag of en zo ja, hoe het eigene van de levensbeschouwelijke achtergrond zich verhoudt met dit 'maatschappelijke aspect' van het management.

De visie van de respondenten op de twee protestantse 'zuilen' en op de ontwikkelingen daaromtrent kan bijdragen aan het vinden van een antwoord op de tweede vraag van dit kwalitatief onderzoek, namelijk naar een verklaring van de overeenkomst in managementopvattingen tussen respondenten van beide protestantse categorieën. Tevens draagt dit bij aan het beantwoorden van de derde onderzoeksvraag, namelijk kunnen we een meer genuanceerd en aanvullend beeld op het kwantitatief onderzoek schetsen.

Tabel 4.2.1 Interviewvragen en topics

Interviewvragen	Topics: onderwerpen om op door te vragen	Efficiëntie van de vraagstelling: wat kunnen we met de vragen?
Cluster I: vragen over opvattingen betreffende leiderschapsstijl en HRM-beleid		
I.a. Leiderschapsstijl: Kunt u vertellen hoe u aankijkt tegen arbeidsverhoudingen tussen u en uw ondergeschikten?	Machts-/gezagsverhouding, delegeren van verantwoordelijkheden, aansturing en controle van medewerkers, mensbeeld, rolbeschrijving van de manager.	De beantwoording geeft een inzicht in de opvatting van de respondent over hiërarchische positionering; aansturing van de medewerkers (mensbeeld) en de invulling van de eigen rol als manager.
I.b. HRM-beleid: Kunt u vertellen hoe u aankijkt tegen personeelsbeleid in het algemeen en wat u daarbij belangrijk vindt?	Selectie, medezeggenschap, ontwikkelingsdoelen van organisatie en medewerkers, scholing, communicatie, arbeidstevredenheid, teamsamenwerking, personeelszorg.	De beantwoording geeft een inzicht in de opvatting van de respondent over de drie facetten van HRM-beleid: organiseren, investeren en respecteren.
Cluster II: vragen over geloofsoriëntatie en management		
II. Geloofsoriëntatie en management: Kunt u vertellen hoe u aankijkt tegen uw managementfunctie in relatie tot uw geloofsoriëntatie (orthodox- of modern-protestant). Wat is uw visie op de verschillen tussen de twee categorieën van protestantse geloofsoriëntatie?	Voorbeeldpositie (als kerklid) in de samenleving, relatie geloof en management. Discussie in eigen 'geloofskring', toenadering of verwijdering van de 'zuilen', eventuele discrepantie tussen leer en leven (opvattingen over maatschappelijk handelen).	De antwoorden geven inzicht in hoe de managers vinden dat het geloof betekenis heeft bij hun functie-ervulling en welke verklaring de respondent kan aangeven voor de geconstateerde overeenstemming in opvattingen van managers uit beide protestantse categorieën; welke aspecten men belangrijk vindt m.b.t. de verschillen tussen beide categorieën.

4.2.2 Interviewinstructies

In het voorgaande deel is beschreven hoe we gekomen zijn tot de inhoud van de interviewvragen en onderwerpen: we weten nu *wat* we moeten vragen. Vervolgens gaan we in deze subparagraaf bepalen *hoe* we het gaan vragen. Hierbij schenken we aandacht aan de voorbereiding voor de geïnterviewden en de instructie voor de interviewers.

Voorafgaand aan het interview ontving iedere respondent een schriftelijke bevestiging van de afspraak voor het interview. In de brief werden plaats en tijd van het gesprek vermeld. Daarnaast was kort omschreven dat het gesprek een onderdeel is van het onderzoek 'Management en levensbeschouwing in Nederland'. De thema's van het gesprek werden genoemd zoals vermeld in tabel 4.2.1. Verder werd in de brief benadrukt dat het interview vertrouwelijk is en dat de antwoorden anoniem zullen worden verwerkt. De procedure van de geluidsopname van het gesprek en het letterlijk uitschrijven daarvan werd eveneens in de brief aangegeven.

Ter voorbereiding op de interviews van de onderzoekers hebben we interviewinstructies samengesteld, tabel 4.2.2. Het is van groot belang deze instructies nauwkeurig te volgen. Door deze werkwijze is het mogelijk om de interviews op een gelijke wijze uit te voeren. Dit verhoogt de vergelijkbaarheid van de interviews en dientengevolge de betrouwbaarheid van het onderzoek. De interviewinstructies geven ook een tijdsindeling van het interview weer die als richtlijn diende. Hierdoor kon elk interview passen binnen de tijdsduur die aan de respondenten in de bevestigingsbrief was vermeld.

Tabel 4.2.2 Interviewinstructies voor de onderzoekers

Interviewvragen	Instructie
Voorafgaand aan het afnemen van het interview	Tijd: ±5 minuten <ul style="list-style-type: none">• Benadruk de vertrouwelijkheid van het gesprek.• Geef aan dat de geïnterviewde anoniem zal blijven en dat de analyses niet tot de persoon kunnen worden herleid.• Geef aan dat de inhoud van het gesprek niet onder druk hoeft te staan van de tijd die voor het interview is gepland.
1. Respondentgegevens	<ul style="list-style-type: none">• Aan het begin van het interview vermelden (inspreken): naam en datum.
2.a. Leiderschapsstijl Kunt u vertellen hoe u aankijkt tegen arbeidsverhoudingen tussen leidinggevend en ondergeschikten?	Tijd: ±25 minuten (als 3 topics aan de orde zijn geweest is dat voldoende). <ul style="list-style-type: none">• Als men persoonlijke ervaringen vertelt, vrij snel ingrijpen en vragen: 'Kunt u hieruit algemene conclusies trekken?'.• Bij ruime algemene uitspraken, vragen om concretisering en vragen om voorbeelden.• Als de geïnterviewde aangeeft dat hij/zij iets van eigen handelen slecht vindt, benadruk dan dat het interview niet bedoeld is om tot beoordeling te komen; stel de geïnterviewde gerust.• Bij aarzelingen van de geïnterviewde of bij stagnatie van het gesprek: geef een korte samenvatting van de voorgaande antwoorden en vraag of deze klopt.

Interviewvragen	Instructie
2.b. HRM-beleid Kunt u vertellen hoe u aankijkt tegen personeelsbeleid in het algemeen en wat u daarbij belangrijk vindt?	Tijd: ±25 minuten (als 3 topics aan de orde zijn geweest is dat voldoende). <ul style="list-style-type: none"> • Let op: het is een onderzoek naar eigen opvattingen. Probeer steeds terug te keren naar de eigen opvattingen van de geïnterviewde, als hij/zij verwijst naar of uitwijdt over externe normatieve kaders, b.v. organisatiecodes, stakeholders, klanten, etc. • Bij inconsistentie bij de antwoorden, deze niet aangeven aan de geïnterviewde, dit kan leiden tot verwarring of irritatie. Probeer in zo'n situatie door te vragen, door bijvoorbeeld het laatste onderwerp nogmaals aan de orde te stellen, zodat er helderheid komt over de beantwoording van het bewuste onderwerp.
3. Geloofsoriëntatie en management: Kunt u vertellen hoe u aankijkt tegen uw managementfunctie in relatie tot uw geloofsoriëntatie (orthodox- of modern-protestant)? Wat is uw visie op de verschillen tussen de twee categorieën van protestantse geloofsoriëntatie?	Tijd: ±15 minuten <ul style="list-style-type: none"> • Vraag zo nodig naar concrete voorbeelden. • Benadruk zo nodig nogmaals dat het gesprek niet bedoeld is om tot een beoordeling te komen, maar dat het uitsluitend gaat om het verkrijgen van inzicht in de opvatting van de geïnterviewde. • Als de geïnterviewde uitwijdt over één persoon of groep, grijp dan in door te vragen of dit de opvatting is over de gehele categorie, of dat het geconstateerde voor de geïnterviewde symptomatisch is voor veel leden van de categorie.
4. Afronding	<ul style="list-style-type: none"> • Vraag hoe de geïnterviewde het gesprek heeft ervaren. • Vraag of er nog iets is wat de geïnterviewde van belang vindt, dat niet ter sprake is gekomen. • Bedank de geïnterviewde voor de medewerking.

4.3 Steekproef

Het selectieproces voor de steekproef bestaat uit drie stappen: 1. bepalen van de samenstelling en omvang van de groep respondenten; 2. de daadwerkelijke selectie van de respondenten en 3. het vragen aan de geselecteerde respondenten of ze aan het onderzoek willen deelnemen. De uitvoering van deze 3 stappen wordt hieronder kort beschreven.

Als eerste stap hebben we bepaald aan welke criteria de totale steekproefpopulatie moet voldoen. We dienen, op basis van de onderzoeksvragen, twee groepen respondenten in de steekproef op te nemen, namelijk behorende tot een van de twee categorieën orthodox- of modern-protestantse managers. Vervolgens is de omvang van de steekproef vastgesteld op 26 respondenten, voor elke categorie 13. Bij het bepalen van de steekproefomvang hebben we het intensieve karakter van dit onderzoek mee laten wegen. Bovendien is het aantal van dertig respondenten voor diepte-interviews een niet-ongebruikelijke omvang bij dit type kwalitatief onderzoek (Wester, 1987). De respondenten zijn voornamelijk geselecteerd uit de populatie van de respondenten van het kwantitatief onderzoek. De selectie vond plaats aan de hand van de beantwoording van vraag 29 uit de vragenlijst, namelijk tot welke protestantse categorie de respondent behoort.

In het management van organisaties komen veel meer mannen voor dan vrouwen, hetgeen in het kwantitatief onderzoek eveneens het geval is. Dit is voor ons aanleiding om voor een gewenste verhouding in de steekproef van mannen en vrouwen als 10:3 te kiezen. We willen voorkomen dat we bij voorbaat een eenzijdig samengestelde groep respondenten zouden krijgen, voor wat betreft branche, geslacht en leeftijd. Vanwege het feit dat uit het kwantitatief onderzoek blijkt dat deze achtergrondkenmerken geen interacterend effect hebben op het effect van de levensbeschouwing op managementopvattingen van de respondenten (zie paragrafen 6.2.3 en 6.3.3), hebben deze achtergrondkenmerken een beperkte rol gespeeld bij de selectie van de respondenten. Er is naast de geloofsoriëntatie, slechts geselecteerd op branche (profit/non-profit), geslacht en leeftijd (jonger of ouder dan 45 jaar). De selectie van de respondenten is te kenschetsen als een strategische steekproef, dus de respondenten worden in het plan 'beredeneerd' gekozen en niet at-random.

Daarna zijn we overgegaan tot het daadwerkelijk selecteren van de respondenten. De respondenten werden geselecteerd uit die deelnemers aan het kwantitatief onderzoek, die in de vragenlijst hadden aangegeven dat wij voor verder onderzoek contact met hen mochten opnemen (vraag 39). Hiertoe hebben deze respondenten in de vragenlijst hun naam en telefoonnummer genoteerd. Uit beide protestantse categorieën waren voldoende respondenten die hadden aangegeven dat we contact mochten opnemen. Om praktische redenen, met name de hoeveelheid reistijd, hebben we respondenten geselecteerd uit de provincies Gelderland en Utrecht. De woonplaatsen van de respondenten zijn herkenbaar aan het kengetal van het telefoonnummer. We veronderstellen dat de geselecteerde respondenten uit de steekproef geen bijzondere afwijkingen vertonen ten opzichte van de totale populatie.

De betreffende vraag 39 in de vragenlijst, over de bereidheid tot contact met de onderzoekers, is niet gesteld met het oog op een vervolgonderzoek. Geen van de geselecteerde respondenten heeft echter afwijzend gereageerd op ons verzoek om door middel van een interview deel te nemen aan het kwalitatief vervolgonderzoek. De selectie van de respondenten kan getypeerd worden als een convenience sample, vanwege het feit dat zij relatief gemakkelijk toegankelijk zijn voor de onderzoekers.

Het kwalitatief onderzoek richt zich op de achterliggende *levensbeschouwelijke* visie van de managementopvattingen van de respondenten. Om die reden hebben we tevens voor beide protestantse categorieën personen geselecteerd die als deskundige beschouwd kunnen worden op het gebied van de achterliggende *levensbeschouwelijke* visie, namelijk orthodox-protestantse en modern-protestantse predikanten. De predikanten zijn niet als respondent gevraagd, omdat zij geen managers zijn. We hebben hen dan ook niet de vragen voorgelegd, zoals we die aan de respondenten hebben gesteld, maar gevraagd naar hun visie op de onderwerpen vanuit hun levensbeschouwelijke achtergrond. De predikanten kunnen ons helpen met het begrijpen van mogelijke Bijbelse of dogmatische visies op leiderschapstijl en HRM-beleid, zoals die besloten liggen in de antwoorden van de respondenten. Deze predikanten kunnen verder als experts een inhoudelijke bijdrage leveren aan de beantwoording van de tweede onderzoeksvraag betreffende de overeenkomst in opvattingen van respondenten uit beide protestantse categorieën.

Tabel 4.3.1 Samenstelling van steekproefpopulatie: respondenten en experts

	Orthodox-protestant	Modern-protestant
	Respondenten	
Manager (man < 45 jaar)	5	5
Manager (man ≥ 45 jaar)	5	5
Manager (vrouw)	3	3
	Deskundigen / Experts	
Predikant	2	2
Totaal	15	15

We hebben na de hiervoor beschreven eerste selectie van respondenten een aantal achtergrondkenmerken van hen gevraagd, zoals van welk kerkgenootschap men lid is en welke Bijbelvertaling hun voorkeur heeft (zie vragen 31 t/m 35 uit de vragenlijst). Uit de beantwoording van deze vragen blijkt dat de respondenten representatief zijn voor de betreffende categorie orthodox- of modern-protestant. Tabel 4.3.2 geeft een overzicht van de kerkgenootschappen waartoe de respondenten behoren. Hierbij wordt tussen haakjes een nummer geplaatst dat we in de samenvattingen van de interviews in hoofdstuk 7 en bij de analyseresultaten in hoofdstuk 8 gebruiken ter identificatie van de respondenten. De antwoorden van de respondenten op de vraag over de Bijbelvertaling die men bij voorkeur leest geeft andermaal een ondersteuning van de veronderstelling dat de indeling van de respondenten in de twee groepen representatief is. In paragraaf 2.3 is beschreven hoe het verband ligt tussen kerkgenootschap en voorkeur voor een bepaalde Bijbelvertaling. Bij de orthodox-protestanten wordt bij de respondenten 10x de Statenvertaling genoemd, terwijl deze Bijbelvertaling bij de modern-protestanten geheel niet voor komt. De modern-protestanten gebruiken bij voorkeur de NBG- of de NBV-vertaling.

Tabel 4.3.2 Overzicht kerkgenootschappen van respondenten

Orthodox-protestants	Modern-protestants
Gereformeerde Gemeente in Nederland (19) *)	PKN Hervormde Kerk (1, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 12)
Gereformeerde Gemeente in Nederland (15)	PKN Gereformeerde Kerk (2, 5)
Gereformeerde Gemeente (14, 16, 20, 21)	Gereformeerde Kerk Vrijgemaakt (13)
Hersteld Hervormde Kerk (18, 26)	Nederlands Gereformeerde Kerk (6)
PKN Gereformeerde Bond (17, 23, 24, 25)	Nederlandse Protestanten Bond (3)
Christelijk Gereformeerde Kerk (22)	

*) De nummers tussen haakjes slaan op de respondenten en worden gebruikt voor identificatie van de respondenten bij de analyses in hoofdstukken 7 en 8

De orthodox-protestantse predikanten behoren tot de Gereformeerde Gemeente en de Hervormde Kerk (Gereformeerde Bond) en de modern-protestantse predikanten tot de PKN Hervormde Kerk, 1 predikant is een vrouw.

III

KWANTITATIEF ONDERZOEK

Deel III van dit proefschrift bestaat uit de beschrijving van de empirische realiteit, zoals deze uit het kwantitatief onderzoek blijkt. Dit deel bestaat uit twee hoofdstukken: 5 en 6. Hoofdstuk 5 geeft de beschrijving van de datapreparatie en de constructie van de schalen voor de kernbegrippen die in de analyses worden gebruikt. In hoofdstuk 6 geven we de analyses weer die nodig zijn voor het toetsen van de hypothesen. De analyses geven als resultaat dat er een verband bestaat tussen de protestantse geloofsoriëntatie en opvattingen van managers over de leiderschapsstijl en HRM-beleid. Aan het eind van deel III geven we een aanzet voor een kwalitatief vervolgonderzoek.

5

Schaalconstructie

5.1 Inleiding

In hoofdstuk 3 hebben we beschreven hoe het proces van dataverzameling is verlopen. Deze data kunnen niet zonder meer gebruikt worden voor de beantwoording van de onderzoeksvragen. Voor de analyses die tot deze beantwoording kunnen leiden is het nodig dat de items van de vragenlijst samengevoegd worden tot schalen, in de zogenaamde schaalconstructie. Het doel van dit hoofdstuk is het verantwoorden van het proces van deze schaalconstructie voor de variabelen van leiderschapsstijl en HRM-beleid.

De schaalconstructie wordt in drie stappen uitgevoerd:

1. Eerste selectie van items op grond van theorie en ‘face-value’;
2. Selectie van items op grond van factoranalyse;
3. Betrouwbaarheidsanalyse, met behulp van Cronbach’s alpha wordt getoetst met welke items een betrouwbare schaal geconstrueerd kan worden.

De vragenlijst bevat vragen over de drie kernbegrippen van het onderzoek: levensbeschouwing, leiderschapsstijl en HRM-beleid. De vragen bestaan uit stellingen over verschillende facetten van de kernbegrippen, zoals in de hoofdstukken 2 en 3 is beschreven. De respondenten kunnen aangeven in hoeverre een stelling op hen van toepassing is. De stellingen zijn in het proces van schaalconstructie aangeduid als items. Hieronder geven we achtereenvolgens alle items weer die we gebruiken bij de schaalconstructie, eerst van leiderschapsstijl: 36 items (tabel 5.1.1).

Tabel 5.1.1 Alle 36 items van leiderschapsstijl

36 items behorend bij het kernbegrip leiderschapsstijl (de gebruikte nummers verwijzen naar de nummers in de vragenlijst) <i>Kenmerkend voor gedrag en stijl als leidinggevende:</i>	
6a	eigen verantwoordelijkheid geven aan medewerkers
6b	gehoorzaamheid aan leidinggevende belangrijk vinden
6c	overleg voeren met werknemers
6d	bevorderen van zelfsturing van werknemers / teams
6e	coaching bij de taakuitoefening van werknemers
6f	delegeren van taken aan werknemers
6g	delegeren van verantwoordelijkheden aan werknemers
7a	aandringen bij ondergeschikten op uitvoeren van taken volgens voorgeschreven werkwijze
7b	ondergeschikten helpen met persoonlijke problemen
7c	benadrukken belang goede teamgeest
7d	waardering laten blijken aan werknemers
7e	offers vragen van werknemers in belang van de organisatie

36 items behorend bij het kernbegrip leiderschapsstijl (de gebruikte nummers verwijzen naar de nummers in de vragenlijst) <i>Kenmerkend voor gedrag en stijl als leidinggevende:</i>	
7f	aansporen werknemers tot grotere inspanning
7g	open staan voor ideeën van ondergeschikten
8a	ondergeschikten controleren op uitvoering van hun taken
8b	aansporen van ondergeschikten tot het uitvoeren van hun taken
8c	inspelen op talenten van werknemers
8d	kritisch zijn over resultaten van werknemers
8e	vrijheid geven aan werknemers in de uitvoering van taken
8f	werknemers houden aan het volgen van regels, voorschriften en werkwijzen
9a	gericht zijn op samenwerking
9b	gericht zijn op handhaven van procedures
9c	gericht zijn op optimaliseren van bedrijfsprocessen
9d	processen sturen door bepalen van doelen
9e	gericht zijn op tot zijn recht laten komen van medewerkers
9f	gericht zijn op realiseren van productiedoelen
9g	gericht is op de externe betrekkingen van het bedrijf
9h	gericht zijn op het mogelijk maken van veranderingen
10a	zoeken naar verbeteringen in het primaire proces
10b	bevorderen van samenhang tussen de werkprocessen in de organisatie
10c	houden van open gesprekken over botsende meningen binnen de organisatie
10d	vaststellen van duidelijke prioriteiten binnen de organisatie
10e	aansporen van ondergeschikten zich te houden aan regels, voorschriften en vastgestelde werkwijzen
10f	tonen van persoonlijke betrokkenheid aan ondergeschikten
10g	introduceren van nieuwe ideeën in de organisatie
10h	controleren op het bereiken van afgesproken doelen van de organisatie

In tabel 5.1.2 geven we een overzicht van alle 41 items die in de vragenlijst behoren bij HRM-beleid.

Tabel 5.1.2 Alle 41 items van HRM-beleid

41 items behorend bij het kernbegrip HRM-beleid <i>Belang hechten aan of opvatting over:</i>	
11a	deskundigheid van de medewerker
11b	medewerker passend in het team
11c	zelfstandigheid van de medewerker
11d	medewerker passend binnen bedrijfscultuur
11e	overeenstemming levensbeschouwing van leidinggevende met de nieuwe werknemer
12a	rekening houden met gevoelens en gevoeligheden van de nieuwe medewerker
12b	medewerker sluit aan bij waarden, normen en verwachtingen in het bedrijf
12c	vakkennis van de medewerker
12d	kerntaken van de medewerker
13a	gebruik maken van de medezeggenschapsorgaan door leidinggevende
13b	informatie geven aan medezeggenschapsorgaan over beleidsontwikkeling in de organisatie
13c	medezeggenschapsorgaan belangrijk vinden voor functioneren van de organisatie
13d	werkoverleg belangrijker vinden dan medezeggenschapsorgaan
14a	vergroten arbeidstevredenheid van de medewerker
14b	vergroten motivatie van de medewerker voor het werk

41 items behorend bij het kernbegrip HRM-beleid*Belang hechten aan of opvatting over:*

- 14c aandacht voor persoonlijke ontwikkeling van de medewerker
- 14d verhogen van productiviteit van de medewerker door functioneringsgesprekken
- 14e verbeteren van vakbekwaamheid van de medewerker
- 14f aandacht voor betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie
- 15a binding van de werknemer aan de organisatie
- 15b teambuilding door scholing
- 15c verbetering van de werksfeer
- 15d verhoging van de productiviteit van de medewerker door scholing
- 15e voorbereiding van de medewerker op andere functies binnen het bedrijf
- 15f persoonlijkheidsontwikkeling door scholing
- 15g voorkomen van uitval door ziekteverzuim
- 16a interne communicatie
- 16b taaktoedeling
- 16c (bij)scholing en training
- 16d loopbaanontwikkeling
- 16e persoonlijkheidsontwikkeling in het algemeen
- 16f leeftijdsgebonden beleid
- 16g materiële beloning
- 16h immateriële beloning
- 16i kinderopvang
- 16j ontspanningsmogelijkheden
- 17a werksfeer
- 17b privé-omstandigheden van de werknemer
- 17c collegiale verhoudingen
- 17d bevordering van de teamgeest
- 17e bezinning op levenbeschouwelijke uitgangspunten

De verantwoording en de resultaten van de schaalconstructie worden in paragraaf 5.2 voor leiderschapsstijl gegeven en in paragraaf 5.3 voor HRM-beleid. In deze paragrafen wordt het proces van schaalconstructie beschreven door een uitwerking van de in de hiervoor genoemde drie stappen. Tot slot worden in paragraaf 5.4 schalen geconstrueerd voor personeelszorg, als onderdeel van HRM-beleid.

Schaalconstructie

Als **eerste stap** worden de items van de beide kernbegrippen getoetst op basis van bestaande theorievorming en **'face-value'**. We gaan na of de items op grond van logische argumenten en op grond van hun betekenis voor de te construeren schalen gebruikt kunnen worden.

De **tweede stap** in de schaalconstructie is het uitvoeren van een **factoranalyse**. De idee achter de factoranalyse is om via correlaties van uitspraken onderling die uitspraken in een factor (component) bijeen te brengen, die op basis van de antwoorden van respondenten bij elkaar passen. De aldus gevonden factor is dan een weergave van de gezamenlijke betekenis van de uitspraken (items) die de factor samenstellen ofwel van de achter de uitspraken liggende dimensie. De diverse items die een factor vormen, dragen in verschillende mate bij aan die factor; dit wordt aangeduid door de term: 'gewicht' van het item. Het gewicht van een item voor een factor wordt uitgedrukt in een factorlading: hoe hoger de factorlading, des te sterker sluit het item aan

bij de achterliggende dimensie. Met deze methode van factoranalyse is het mogelijk om de items van de vragenlijst te groeperen in een klein aantal clusters of wel componenten (=datareductie). Voor het selecteren van items, waarmee we een schaal gaan construeren, nemen we als criterium, dat het item een relatief hoge lading moet hebben op het ene component én een relatief lage lading op het(de) andere component(en). We nemen als grenswaarden relatief hoog $\geq 0,3$; relatief laag $\leq 0,3$; én het onderlinge verschil tussen de twee hoogste ladingen dient $\geq 0,2$ te zijn (Syroit, 1979; Den Hartog et al., 1997).

De **derde stap** is het toetsen van de **betrouwbaarheid** van de schaal. Na de selectie en clustering van items met behulp van de factoranalyse hebben we voor het construeren van de schalen op de variabelen van leiderschapsstijl en HRM-beleid een betrouwbaarheidsanalyse met behulp van Cronbach's alpha (Swanborn, 1987) uitgevoerd. Dit is een maat voor de interne consistentie van een schaal. In het algemeen wordt een alpha-waarde boven de 0,7 als voldoende aanvaard (Boselie, Hesselink, Paauwe, Van der Wiele, 2001; Van Leeuwen, 2008). We streven in dit onderzoek naar een hoge betrouwbaarheid en hebben hiervoor bewust een strenge ondergrens toegepast van een alpha-waarde van 0,8. Met betrekking tot de consistentie hebben we nog twee criteria toegepast. De items die bij de schaal behoren dienen niet onderling een negatieve correlatie te hebben, maar dienen de samenstelling van de schaal te versterken door onderling uitsluitend een positieve correlatie te vertonen (inter-item correlatie). De bijdrage die elk item afzonderlijk levert aan de betrouwbaarheid van de schaal wordt uitgedrukt door de itemtotaalcoëfficiënt (ITC). In het algemeen wordt 0,3 als minimum (ondergrens) voor de ITC gehanteerd (Den Hartog et al., 1997). Hiervan wordt soms afgeweken als een item inhoudelijk onmisbaar lijkt voor de schaal. In relatie met de vastgestelde waarde voor Cronbach's alpha blijft met een iets lagere ITC de betrouwbaarheid van de schaal overeind. Samenvattend hebben we als criteria gehanteerd:

1. Cronbach's alpha $\geq 0,8$;
2. Geen negatieve inter-item correlatie;
3. Een item-totaal correlatie $\geq 0,3$.

De betrouwbaarheidstoets is toegepast bij zowel leiderschapsstijl als HRM-beleid. In de derde stap zijn bij beide kernbegrippen items verwijderd, die de betrouwbaarheid van de schaal al te zeer bleken aan te tasten.

We hebben voor leiderschapsstijl twee schalen geconstrueerd op grond van de clusters van de factoranalyse: de 'mate van taakgerichtheid' en de 'mate van mensgerichtheid'.

Voor HRM-beleid hebben we eveneens twee schalen geconstrueerd: de 'mate van controlgerichtheid' en de 'mate van commitmentgerichtheid'. Daarnaast zijn er voor HRM-beleid ook nog twee 'somscores' geconstrueerd (optelling van 3 items), die voor de analyses interessant genoeg zijn om mee verder te gaan: de 'mate van gerichtheid op medezeggenschap' en de 'mate van gerichtheid op waardenoriëntatie'.

5.2 Leiderschapsstijl

In deze paragraaf geven we de beschrijving en verantwoording van de constructie van de schalen die behoren bij leiderschapsstijl. De schaalconstructie wordt zoals is aangegeven in drie stappen uitgevoerd.

Stap 1: Face-value

Als eerste stap zijn de items die in de vragenlijst bij leiderschapsstijl behoren, getoetst op ‘face-value’. We zijn nagegaan of de items op grond van betekenis en op theoretische gronden gebruikt kunnen worden bij de schalen van de twee dimensies (= afhankelijke variabelen) van leiderschap. De vragenlijst bevat vragen in de vorm van stellingen waarbij de respondenten op een Likertschaal konden aangeven in hoeverre deze bewering op hen van toepassing is (1 = niet van toepassing tot 5 = zeer sterk van toepassing). Vrijwel alle items passen op grond van de theorie bij één van de twee dimensies van leiderschap. Een hoge waarde op dat item wil zeggen een hoge mate van de variabele waar dat item bij hoort.

Bij nader inzien en op grond van betekenis bleken niet alle items duidelijk aan een van de twee variabelen toe te wijzen te zijn. We hebben twee items verwijderd die we aanduiden als hybride, dat wil zeggen een hoge score op dat bewuste item kan niet eenduidig geïnterpreteerd worden als behorende tot een van de twee schalen en zijn om die reden niet geschikt om te gebruiken voor verdere analyses. Deze items zijn 9g en 10g. We hebben overwogen dat een sterke gerichtheid op ‘externe betrekking’ (item 9g) niet wil zeggen dat de respondent sterk taakgericht of sterk mensgericht is. Datzelfde geldt voor een hoge score op het item “introduceren van nieuwe ideeën” (item 10g).

Tabel 5.2.1 Verwijderde items op grond van face-value

9g	Ik ben iemand die gericht is op de externe betrekkingen van het bedrijf
10g	Ik introduceer nieuwe ideeën in de organisatie

Stap 2: Factoranalyse

De uitvoering van een principale componentenanalyse met Varimax rotatie met de 34 overgebleven items van leiderschapsstijl geeft een oplossing met 2 componenten met een eigenwaarde groter dan 4,0. In tabel 5.2.2 blijkt dat het percentage verklaarde variantie van deze twee componenten samen 31,8% is.

Tabel 5.2.2 Eigenwaarde factormatrix leiderschapsstijl

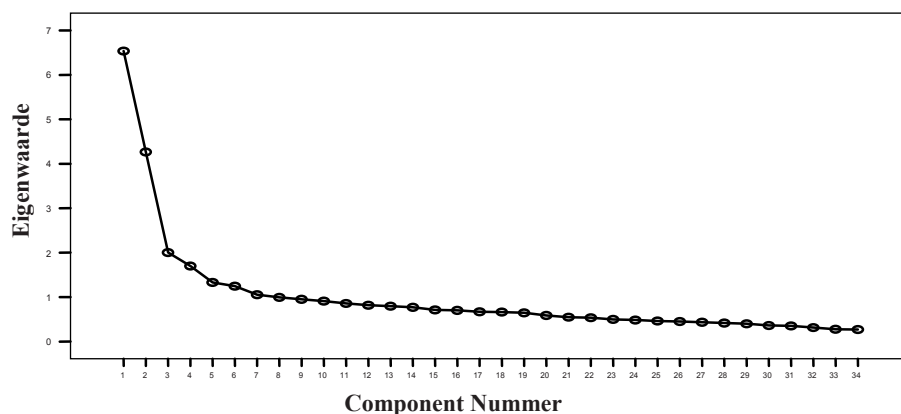
Component	Initiële Eigenwaarde		
	Totaal	% Variantie	Cumulatief %
1	6,535	19,220	19,220
2	4,263	12,538	31,758

Extractie methode: Principale Componenten Analyse

In tabel 5.2.2 geeft het percentage verklaarde variantie bij elke component aan welk percentage van de totale variantie dit component verklaart en hoeveel procent dat cumulatief is. De tabel toont twee componenten van meer dan 12,5%. Samen geven zij zoals gezegd een verklaarde variantie van 31,8 %.

We worden in de keuze voor twee componenten bevestigd door de scree plot, zie figuur 5.2.1. De scree plot is een grafische weergave van alle componenten, waarbij te zien is welke bijdrage elke component levert aan de verklaring van de dimensie. De scree plot geeft het verloop van de factoren weer aan de hand van de verklaarde

variantie van elke factor (de eigenwaarde), weergegeven van hoog tot laag. We zoeken naar een knippunt, om te bepalen tot hoeveel factoren (variabelen) we de hoeveelheid items willen reduceren. Vervolgens bepalen we aan de hand van de interpreteerbaarheid van de factoren welk model uiteindelijk gekozen wordt. Zoals gezegd, passen twee factoren, inhoudelijk gezien, het best bij de twee theoretische dimensies van leiderschap.



Figuur 5.2.1 Scree Plot leiderschapsstijl

De scree plot bevestigt op grond van de relatieve val in eigenwaarde de keuze voor twee factoren. Uit de grafiek valt op te maken dat de eerste twee componenten een relatief grote afstand hebben van de volgende component. Hieruit valt te concluderen dat de verklaringskracht (= eigenwaarde) van dat component relatief groot is. Daarmee wordt de theoretische keuze voor twee variabelen op basis van het model van Blake en Mouton (1964, 1968), waarin wordt uitgegaan van taakgerichtheid en mensgerichtheid van de leidinggevende onder meer door Syroit (1979), zoals beschreven in paragraaf 2.3.3, empirisch bevestigd.

Itemselectie met behulp van factoranalyse

We zijn nagegaan of aan de componenten de betekenis van mensgerichtheid of taakgerichtheid gegeven kan worden en dat blijkt zo te zijn, zie verderop in deze paragraaf. We hebben op grond van het bovenstaande gekozen voor een factoranalyse met twee factoren. Eerst wordt gekeken of de componenten onderling geen hoge correlatie ($> 0,3$) hebben, door het toepassen van een componentenanalyse met de oblique rotatiemethode, zie tabel 5.2.3. Hierdoor kan vastgesteld worden of en in welke mate de factoren een onderlinge correlatie vertonen.

Tabel 5.2.3 Factorcorrelatiematrix componenten leiderschapsstijl

Component	1	2
1	1,000	
2	,087	1,000

Extractie methode: *Principale Componenten Analyse*

Rotatie methode: *Oblique met Kaiser Normalisatie*

Uit de bovenstaande tabel 5.2.3 blijkt een lage correlatie tussen de beide componenten te bestaan, factorscore = ,087. Inhoudelijk betekent dit dat de manager in hoge mate taakgericht kan zijn en tegelijkertijd in lage mate mensgericht kan zijn en omgekeerd. We hebben daarna de orthogonale rotatiemethode toegepast om een twee-factoroplossing te krijgen. Hiertoe hebben we de door Kaiser ontwikkelde Varimax rotatie gekozen. Deze methode is gericht op eenvoudige factoren, dus eenvoud per kolom van de factormatrix per factor. Dit betekent: zo veel mogelijk alleen maar hoge en lage ladingen per factor. Rotatie via dit criterium leidt tot een goed bruikbare factorstructuur. Voor het bepalen van de juiste factorstructuur hebben we, zoals gezegd, de items geselecteerd die voldoen aan het criterium: én een relatief hoge lading hebben op de ene component én een relatief lage lading op de andere component (Syroit, 1979). De ladingen van items die aldus geselecteerd zijn passen binnen de factorstructuur en worden vetgedrukt aangeduid. Een hoge lading wil zeggen dat het betreffende item sterk en eenduidig de achterliggende inhoud van het component van die factor weergeeft. Geen vetgedrukte aanduiding van de factorlading betekent dat het betreffende item niet binnen de factorstructuur past en wordt uitgesloten van verdere analyse.

Tabel 5.2.4 1^e Factormatrix leiderschapsstijl

34 Items behorend bij het kernbegrip leiderschapsstijl		Componenten van leiderschapsstijl	
		1. Mensgerichtheid	2. Taakgerichtheid
6a	eigen verantwoordelijkheid geven aan medewerkers	,400	-,258
6b	gehoorzaamheid aan leidinggevende belangrijk vinden	-,048	,367
6c	overleg voeren met werknemers	,394	,011
6d	bevorderen van zelfsturing van werknemers / teams	,326	-,321
6e	coaching bij de taakuitoefening van werknemers	,457	,092
6f	delegeren van taken aan werknemers	,447	-,151
6g	delegeren van verantwoordelijkheden aan werknemers	,476	-,293
7a	aandringen bij ondergeschikten op uitvoeren van taken volgens voorgeschreven werkwijze	-,057	,742
7b	ondergeschikten helpen met persoonlijke problemen	,315	,210
7c	benadrukken belang goede teamgeest	,572	,185
7d	waardering laten blijken aan werknemers	,606	,020
7e	offers vragen van werknemers in belang van de organisatie	,388	,276
7f	aansporen werknemers tot grotere inspanning	,243	,485
7g	open staan voor ideeën van ondergeschikten	,633	-,056
8a	ondergeschikten controleren op uitvoering van hun taken	,042	,657
8b	aansporen van ondergeschikten tot het uitvoeren van hun taken	,025	,536
8c	inspelen op talenten van werknemers	,622	-,021
8d	kritisch zijn over resultaten van werknemers	,245	,354
8e	vrijheid geven aan werknemers in de uitvoering van taken	,289	-,386
8f	werknemers houden aan het volgen van regels, voorschriften en werkwijzen	-,035	,720
9a	gericht zijn op samenwerking	,629	-,013

34 Items behorend bij het kernbegrip leiderschapsstijl		Componenten van leiderschapsstijl	
		1. Mensgerichtheid	2. Taakgerichtheid
9b	gericht zijn op handhaven van procedures	-,002	,601
9c	gericht zijn op optimaliseren van bedrijfsprocessen	,466	,347
9d	processen sturen door bepalen van doelen	,491	,174
9e	gericht zijn op tot zijn recht laten komen van de medewerker	,651	-,133
9f	gericht zijn op realiseren van productiedoelen	,313	,396
9h	gericht zijn op het mogelijk maken van veranderingen	,615	-,003
10a	zoeken naar verbeteringen in het primaire proces	,518	,259
10b	bevorderen van samenhang tussen de werkprocessen in de organisatie	,548	,300
10c	houden van open gesprekken over botsende meningen binnen de organisatie	,562	-,017
10d	vaststellen van duidelijke prioriteiten binnen de organisatie	,426	,297
10e	aansporen van ondergeschikten zich te houden aan regels, voorschriften en vastgestelde werkwijzen	,012	,765
10f	tonen van persoonlijke betrokkenheid aan ondergeschikten	,486	,058
10h	controleren op het bereiken van afgesproken doelen van de organisatie	,365	,458

Extractie methode: Principale Componenten Analyse

Rotatie methode: Varimax met Kaiser Normalisatie

Uit de bovenstaande eerste factormatrix (tabel 5.2.4) blijkt dat een aantal items niet past binnen de factorstructuur, volgens het criterium dat in het voorgaande is genoemd. Deze items zijn niet vet gedrukt, te weten: 7b, 7e, 8d, 9c, 9f, 10d, 10h. Daarna hebben we met de resterende items nogmaals een principale componentenanalyse uitgevoerd teneinde tot een definitieve factormatrix te komen, waarvan de resultaten in de onderstaande tabel 5.2.5, component 1 ‘mate van taakgerichtheid’ en component 2 ‘mate van mensgerichtheid’, zijn weergegeven. Opnieuw is de lading van de geselecteerde items vet gedrukt.

Tabel 5.2.5 Finale factormatrix leiderschapsstijl

Schaal mate van taakgerichtheid (8 items)		Componenten	
		1	2
6b	gehoorzaamheid aan de leidinggevende belangrijk vinden	,374	-,042
7a	aandringen bij ondergeschikten op uitvoeren van taken volgens voorgeschreven werkwijze	,768	-,028
7f	aansporen werknemers tot grotere inspanning	,452	,222
8a	ondergeschikten controleren op uitvoering van hun taken	,668	,072
8b	aansporen van ondergeschikten tot het uitvoeren van hun taken	,564	,049
8f	werknemers houden aan het volgen van regels, voorschriften en werkwijzen	,766	,008
9b	gericht zijn op handhaven procedures	,637	,034
10e	aansporen dat ondergeschikten zich houden aan regels, voorschriften en vastgestelde werkwijzen	,783	,041

Schaal mate van mensgerichtheid (19 items)		Componenten	
		2	1
6a	eigen verantwoordelijkheid geven aan medewerkers	,401	-,233
6c	overleg voeren met werknemers	,421	,036
6d	bevorderen van zelfsturing van werknemers / teams	,317	-,277
6e	coaching bij de taakuitoefening van werknemers	,474	,092
6f	delegeren van taken aan werknemers	,463	-,134
6g	delegeren van verantwoordelijkheden aan werknemers	,474	-,276
7c	benadrukken belang goede teamgeest	,581	,208
7d	waardering laten blijken aan werknemers	,611	,011
7g	open staan voor ideeën van ondergeschikten	,646	-,055
8c	inspelen op talenten van werknemers	,626	-,040
8e	vrijheid geven aan werknemers in de uitvoering van taken	,274	-,404
9a	gericht zijn op samenwerking	,643	,016
9d	processen sturen door het bepalen doelen	,459	,093
9e	gericht zijn op het tot zijn recht laten komen van medewerkers	,661	-,128
9h	gericht zijn op het mogelijk maken van veranderingen in de organisatie	,601	-,034
10a	zoeken naar verbeteringen in het primaire proces	,521	,245
10b	bevorderen van samenhang tussen de werkprocessen in de organisatie	,563	,282
10c	houden van open gesprekken over botsende meningen binnen de organisatie	,553	-,036
10f	tonen van persoonlijke betrokkenheid aan ondergeschikten	,497	,062

Extractie methode: Principale Componenten Analyse

Rotatie methode: Varimax met Kaiser Normalisatie

Stap 3: Betrouwbaarheidsanalyse

Na de selectie van items met de factoranalyse hebben we voor het definitief construeren van de schalen een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Hierbij hebben we zoals gezegd als criteria gehanteerd:

1. Cronbach's $\alpha \geq 0,8$;
2. Geen negatieve inter-item correlatie;
3. Een item-totaal correlatie $\geq 0,3$.

Schaal mate van taakgerichtheid

De items die behoren bij de variabele 'mate van taakgerichtheid' zijn vervolgens getoetst op betrouwbaarheid. Bijna alle 8 items van de schaal 'mate van taakgerichtheid' voldeden aan de drie genoemde criteria. Er zijn geen negatieve inter-item correlaties, de item-totaal correlatie (ITC) is voor op een na alle items $\geq 0,3$ en de Cronbach's α is 0,8836 (zie tabel 5.2.6). Item 6b heeft een item-totaal correlatie die iets lager is dan 0,3, maar zoals in de inleiding is gezegd, kan van deze norm afgeweken worden op grond van het inhoudelijk belang van het item. 'Gehoorzaamheid van de werknemer' belangrijk vinden is op theoretische gronden een indicator voor de opvatting van de manager dat de ondergeschikten het werk moeten uitvoeren zoals hij dat aangeeft en past goed bij de schaal 'mate van taakgerichtheid'. Vandaar dat we dit item gehandhaafd hebben.

Tabel 5.2.6 *Schaal mate van taakgerichtheid.*

Schaal mate van taakgerichtheid (8 items)		Gem.	Std. dev.	ITC*)	N
6b	gehoorzaamheid aan de leidinggevende belang- rijk vinden	3,59	,680	,281	437
7a	aandringen bij ondergeschikten op uitvoeren van taken volgens voorgeschreven werkwijze	2,99	,895	,668	437
7f	aansporen werknemers tot grotere inspanning	2,77	,782	,344	437
8a	ondergeschikten controleren op uitvoering van hun taken	2,86	,717	,549	437
8b	aansporen van ondergeschikten tot het uitvoeren van hun taken	2,50	,709	,463	437
8f	werknemers houden aan het volgen van regels, voorschriften en werkwijzen	2,89	,872	,670	437
9b	gericht zijn op handhaven van procedures	2,85	,907	,509	437
10e	aansporen van ondergeschikten zich te houden aan regels, voorschriften en vastgestelde werk- wijzen	3,01	,842	,675	437

Cronbach's alpha: 0,8836 (8 items)

**)ITC=item-totaal correlatie*

Schaal mate van mensgerichtheid

Bij de betrouwbaarheidsanalyse op de geselecteerde items van de component 'mate van mensgerichtheid' (tabel 5.2.5) bleken items 6e en 8e een negatieve inter-item correlatie te hebben: -,004. Item 8e werd daarop verwijderd vanwege de laagste item-totaal correlatiewaarde (6e: 0,390; 8e: 0,233). Bij de betrouwbaarheidsanalyse die vervolgens werd uitgevoerd, voldeden alle resterende items aan de gestelde selectiecriteria. Er zijn geen negatieve inter-item correlaties, de item-totaal correlatie is voor op een na alle items $\geq 0,3$ en de Cronbach's alpha is 0,8510 (tabel 5.2.7). Item 6d vertoont een ITC van 0,253, maar wordt op grond van zijn betekenis in de schaal gehandhaafd. Het 'geven van zelfsturing' impliceert vertrouwen in hoe medewerkers met hun verantwoordelijkheid omgaan en is daarmee een goede indicator voor mensgerichtheid.

Tabel 5.2.7 *Schaal mate van mensgerichtheid*

Schaal mate van mensgerichtheid (18 items)		Gem.	Std. dev.	ITC*)	N
6a	eigen verantwoordelijkheid	4,16	,498	,338	434
6c	overleg voeren met werknemers	4,08	,547	,354	434
6d	zelfsturing van werknemers / teams	3,77	,741	,253	434
6e	coaching bij de taakuitoefening van de werknemers	3,79	,655	,404	434
6f	delegeren van taken aan werknemers	4,04	,561	,397	434
6g	delegeren van verantwoordelijkheden aan werknemers	3,94	,624	,401	434
7c	benadrukken belang goede teamgeest	3,88	,744	,495	434
7d	waardering laten blijken aan werknemers	3,51	,680	,524	434
7g	open staan voor ideeën van ondergeschikten	4,04	,748	,554	434
8c	inspelen op talenten van werknemers	4,05	,734	,544	434
9a	gericht zijn op samenwerking	3,79	,817	,553	434

Schaal mate van mensgerichtheid (18 items)		Gem.	Std. dev.	ITC*)	N
9d	processen sturen door het bepalen doelen	3,44	,911	,388	434
9e	gericht zijn op het tot zijn recht laten komen van medewerkers	3,82	,762	,568	434
9h	gericht zijn op het mogelijk maken van veranderingen	3,70	,866	,521	434
10a	zoeken naar verbeteringen in het primaire proces	3,62	,857	,450	434
10b	bevorderen van samenhang tussen de werkprocessen in de organisatie	3,74	,813	,497	434
10c	houden van open gesprekken over botsende meningen binnen de organisatie	3,27	,841	,460	434
10f	tonen van persoonlijke betrokkenheid aan ondergeschikten	3,75	,745	,408	434

Cronbach's alpha: 0,8510 (18 items)

**)ITC=item-totaal correlatie*

5.3 HRM-beleid

In deze paragraaf geven we de beschrijving en verantwoording van de constructie van de schalen betreffende de twee dimensies van HRM-beleid. De schalen worden geconstrueerd door items van de vragenlijst die behoren bij HRM-beleid te selecteren en vervolgens tot schalen samen te voegen. De schaalconstructie wordt in drie stappen uitgevoerd.

Stap 1: Face-value

Als eerste stap zijn de items die in de vragenlijst bij HRM-beleid behoren, bekeken op grond van de theorie en 'face-value'. Vrijwel alle items zijn op theoretische gronden en op grond van betekenis aan te duiden als behorend bij één van de twee dimensies (=basis voor variabelen) van HRM-beleid: mate van controlgerichtheid of mate van commitmentgerichtheid (zie paragraaf 2.4.3: twee dimensies van HRM-beleid).

Bij nadere interpretatie bleken niet alle items duidelijk aan een van de twee variabelen toe te wijzen te zijn. We hebben in eerste instantie vier items verwijderd die we aanduiden als hybride. Hiermee wordt bedoeld dat een hoge score op dat bewuste item niet eenduidig geïnterpreteerd kan worden als behorende tot een van de twee variabelen van HRM-beleid. De verwijderde items zijn 11e, 12b, 16i, 17e (zie voor beschrijving van de items tabel 5.1.2). Echter, zoals hieronder beschreven is, blijkt bij factoranalyse de indeling in de twee componenten onhoudbaar. Vanwege de uiteindelijke keuze voor een factoranalyse met een vier-factoroplossing is de stap van de selectie op basis van face-value niet toegepast en zijn we de factoranalyse gestart met alle 41 items van de vragenlijst die behoren bij HRM-beleid.

Stap 2: Factoranalyse

Op grond van de theorie over HRM-beleid hadden we verwacht de items te kunnen clusteren in twee componenten, te weten 'controlgerichtheid' en 'commitmentgerichtheid'. Met de uitvoering van een principale componentenanalyse met oblique rotatie zijn we nagegaan of een twee-factoranalyse met de 41 items van HRM-beleid een bevestiging geeft van de theoretische keuze voor twee variabelen bij HRM-beleid. Deze stap heeft voor ons niet een bevredigende verdeling over twee componenten opgeleverd. Vrijwel alle items werden dan in één component samengevoegd.

De scree plot, weergegeven in figuur 5.3.1 geeft op grond van de relatieve val in eigenwaarde een suggestie voor een clustering in vier componenten. We hebben besloten om de factoranalyse voort te zetten met een keuze voor vier factoren. Bij de hierdoor verkregen factormatrix kon bij alle componenten een goede theoretische betekenis (interpretatie) gegeven worden. De factoranalyse geeft een oplossing van vier componenten met een eigenwaarde groter dan 2,9 en elk een verklaarde variantie van meer dan 7% (zie tabel 5.3.1).

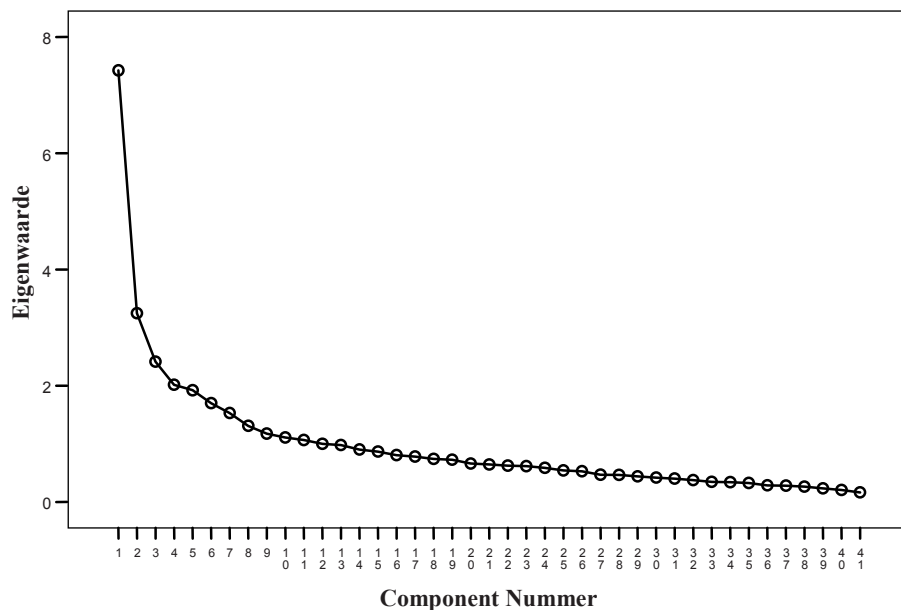
Tabel 5.3.1 Eigenwaarde factormatrix HRM-beleid

Component	Initiële Eigenwaarde		
	Totaal	% Variantie	Cumulatief %
1	7,749	18,901	18,901
2	4,023	9,812	28,713
3	3,244	7,911	36,624
4	2,940	7,171	43,795

Extractie methode: *Principale Componenten Analyse*

Rotatie methode: *Oblique*

Uit tabel 5.3.1 blijkt dat het percentage verklaarde variantie van deze vier componenten cumulatief 43,8% is. In het algemeen wordt 25% verklaarde variantie als voldoende aanvaard voor verdere analyses.



Figuur 5.3.1 Scree plot HRM-beleid

Bij de uitvoering van de componentenanalyse hebben we eerst een oblique rotatie toegepast om na te gaan of de vier componenten onafhankelijk van elkaar zijn. Hierbij geldt als gangbaar criterium dat bij een factorcorrelatie $< 0,3$ er geen sprake is

van onderlinge afhankelijkheid van paren (tweetallen) componenten. De factorcorrelatiematrix is weergegeven in tabel 5.3.2. Er blijkt bij drie paren componenten onderling geen (sterke) correlatie te bestaan. De componenten 1 en 4 hebben een licht sterkere onderlinge correlatie dan de andere paren van componenten (0,340).

Tabel 5.3.2 Factorcorrelatiematrix componenten HRM-beleid

Component	1	2	3	4
1	1,000			
2	,159	1,000		
3	,263	,124	1,000	
4	,340	,148	,167	1,000

Extractie methode: Principale Componenten Analyse

Rotatie methode: Oblique met Kaiser Normalisatie

Verdere factoranalyses zijn uitgevoerd met orthogonale (Varimax) rotatie. In tabel 5.3.3 geven we een overzicht van de orthogonaal geroteerde principale componentenmatrix, welke op alle 41 items van HRM-beleid is toegepast.

Itemselectie met behulp van factoranalyse

Bij de vervolgstappen in de schaalconstructie met behulp van factoranalyse hebben we de indeling van HRM-beleid in twee variabelen moeten loslaten. We hebben uiteindelijk gekozen voor een oplossing met vier variabelen voor HRM-beleid, zoals verder in deze paragraaf wordt beschreven.

We hebben met behulp van de factoranalyse de items geselecteerd op basis van de genoemde vier componenten. Deze componenten dienen te passen binnen de factorstructuur, zoals dat in de vorige paragraaf is toegelicht. De lading van de geselecteerde items is vetgedrukt aangeduid. Tabel 5.3.3 geeft een overzicht van de factormatrix met vier componenten waarin alle items van HRM-beleid zijn opgenomen.

Tabel 5.3.3 1^e Factormatrix met 4 componenten, van alle 41 items van HRM-beleid

41 Items behorend bij het kernbegrip HRM-beleid		Component			
		1	2	3	4
11a	deskundigheid van de medewerker	-,026	,303	,359	,185
11b	medewerker passend in het team	,444	,119	,210	,026
11c	zelfstandigheid van de medewerker	,061	,200	,281	-,010
11d	medewerker passend binnen bedrijfscultuur	,333	-,056	,124	,169
11e	overeenstemming levensbeschouwing van leidinggevende met de nieuwe werknemer	-,028	-,139	,023	,790
12a	rekening houden met gevoelens en gevoeligheden van de nieuwe medewerker	,187	,110	-,034	,620
12b	medewerker sluit aan bij waarden, normen en verwachtingen in het bedrijf	,132	,095	,179	,390
12c	vakkennis van medewerker	-,063	,151	,553	,141
12d	kerntaken van medewerker	,039	,250	,411	,014
13a	gebruik maken van medezeggenschapsorgaan door leidinggevende	,029	,813	-,046	-,103
13b	informatie geven aan medezeggenschapsorgaan over beleidsontwikkeling in de organi-	,051	,777	-,046	-,123

41 Items behorend bij het kernbegrip HRM-beleid	Component			
	1	2	3	4
satie				
13c medezeggenschapsorgaan belangrijk vinden voor functioneren van de organisatie	,008	,788	-,085	-,095
13d werkoverleg belangrijker vinden dan medezeggenschapsorgaan	,063	-,249	,194	,011
14a vergroten arbeidstevredenheid van medewerker	,344	,032	,346	,071
14b vergroten motivatie van de medewerker voor het werk	,301	,051	,495	-,070
14c aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van de medewerker	,271	,386	,267	,090
14d verhogen van de productiviteit van de medewerker door functioneringsgesprekken	,103	-,136	,687	-,088
14e verbeteren van de vakbekwaamheid van de medewerker	,143	,044	,683	,076
14f aandacht voor de betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie	,455	,076	,254	-,053
15a binding van de werknemer aan de organisatie	,342	-,050	,353	,065
15b teambuilding door scholing	,532	,206	,349	,080
15c verbetering van de werksfeer	,556	,028	,321	,101
15d verhoging van de productiviteit van de medewerker door scholing	,121	-,060	,624	-,072
15e voorbereiding van de medewerker op andere functies binnen het bedrijf	,139	,304	,298	-,566
15f persoonlijkheidsontwikkeling door scholing	,186	,430	,300	,165
15g voorkomen van uitval door ziekteverzuim	,317	-,058	,494	,140
16a interne communicatie	,540	,283	,072	-,027
16b taaktoedeling	,311	,025	,309	,166
16c (bij)scholing en training	,202	,472	,288	,225
16d loopbaanontwikkeling	,183	,475	,276	,210
16e persoonlijkheidsontwikkeling in het algemeen	,319	,446	,037	,311
16f leeftijdsgebonden beleid	,124	,248	,243	,426
16g materiële beloning	,076	,040	,321	,132
16h immateriële beloning	,311	,167	,017	,255
16i kinderopvang	-,010	,525	,090	,011
16j ontspanningsmogelijkheden	,128	,450	,046	,252
17a werksfeer	,724	,051	,078	,173
17b privé-omstandigheden van de werknemer	,441	,005	,039	,333
17c collegiale verhoudingen	,765	,020	-,022	,084
17d bevordering van de teamgeest	,800	,116	-,016	,013
17e bezinning op levenbeschouwelijke uitgangspunten	,064	-,093	-,035	,823

Extractie methode: Principale Componenten Analyse

Rotatie methode: Varimax met Kaiser Normalisatie

Uit de voorgaande factormatrix (tabel 5.3.3) blijkt dat een aantal items niet past binnen de factorstructuur. Dit zijn de items die zijn aangeduid met een niet-vetgedrukte factorlading, te weten: 11a, 11c, 13d, 14a, 14b, 14c, 15a, 15b, 15c, 15 e, 15f, 16b,

16c, 16d, 16e, 16f, 16h, 17b. Deze items worden geëlimineerd. We vinden bij nader inzien dat de items 16i en 16j samen met de andere geselecteerde items in de betreffende component 2 geen goede interpretatiemogelijkheid bieden. Deze items zijn eveneens op grond van inhoud geëlimineerd.

Daarna is met de resterende items opnieuw een principale componentenanalyse uitgevoerd teneinde tot een **definitieve factormatrix** te komen. De resultaten van de aldus verkregen factormatrix zijn gepresenteerd in de tabel 5.3.5.

De vier componenten die door deze factoranalyse ontstaan, hebben samen cumulatief een verklaarde variantie van 48,55% (tabel 5.3.4).

Tabel 5.3.4 Eigenwaarde factormatrix HRM-beleid

Component	Initiële eigenwaarde		
	Totaal	% Variantie	Cumulatief %
1	4,441	19,307	19,307
2	2,657	11,552	30,859
3	2,192	9,530	40,389
4	1,878	8,165	48,553

Extractie methode: Principale Componenten Analyse

De twee dimensies van HRM-beleid, te weten ‘commitmentgericht’ en ‘controlgericht’, blijken in de definitieve factormatrix (tabel 5.3.5) geclusterd te zijn in de respectievelijke componenten 1 en 2. We zouden op grond van de theorie over HRM-beleid, zoals beschreven in paragraaf 2.4 de items van de componenten 3 en 4 kunnen verwijderen. In het theoretisch concept spreken we immers steeds over twee dimensies van HRM-beleid. Echter, omdat een twee factor-oplossing een ongewenst resultaat heeft opgeleverd, zoals we hiervoor hebben beschreven, hebben we een inhoudelijke analyse gemaakt van de items in de clusters 3 en 4. Op grond van de interpretatie van de inhoudelijke betekenis van de items hebben we besloten om twee nieuwe schalen (somscores) te construeren, die goed aansluiten bij de intenties zoals de protestantse werkgeversorganisaties RMU en GMV die verwoorden in hun arbeidsvoorwaardennota's (Van der Zwan, 2007; van Eerde, 2007).

De items 13a, 13b en 13c laden opmerkelijk hoog op component 3. De inhoud van deze items heeft betrekking op medezeggenschap. Medezeggenschap hoort theoretisch gezien wellicht bij commitment (component 1), maar kennelijk is er iets met deze items aan de hand, waardoor zij niet bij de factoranalyse onder component 1 gerekend worden. Wij kunnen ons voorstellen dat managers het orgaan voor medezeggenschap, bijvoorbeeld de Ondernemingsraad, als lastig binnen de organisatie ervaren, waardoor de items die betrekking hebben op medezeggenschap anders worden geïnterpreteerd bij het invullen van de vragenlijst dan de overige items die bij component 1 (commitment) horen (Berkel en Van Gijzen, 2008). Daarnaast is het thema medezeggenschap binnen orthodox-protestantse kringen een beladen onderwerp, zoals blijkt uit de publicatie van het RMU: ‘Spreken met gezag’ (RMU, 2000). De component ‘mate van gerichtheid op medezeggenschap’ is een specifiek onderdeel van het HRM-beleid waarover veel wet- en regelgeving is.

Component 4 is een cluster waarbij de items grotendeels een relatie hebben met de waardenoriëntatie van de manager. De betekenis van de meeste items in deze component sluit aan bij wat we hierover hebben geschreven bij paragraaf 1.7 over sturende verwachtingen. De inhoud van de items van component 4 ‘mate van

gerichtheid op waardenoriëntatie' sluit goed aan bij de intenties zoals de protestantse werkgeversorganisaties RMU en GMV die verwoorden in hun nota's inzake arbeidsvoorwaardenbeleid (Van der Zwan, 2007; Van Eerde, 2007).

De onderstaande factormatrix (tabel 5.3.5) bevestigt de theorie van HRM-beleid omdat de twee theoretische dimensies 'commitmentgerichtheid' en 'controlgerichtheid' herkenbaar zijn in de twee belangrijkste componenten: 1 en 2. Deze componenten hebben de hoogste eigenwaarde en samen een relatief groot percentage verklaarde variantie. De twee kleine componenten vinden we, zoals hiervoor aangegeven, opmerkelijk en herkenbaar in de literatuur.

Tabel 5.3.5 Finale Factormatrix met 4 componenten, van geselecteerde items behorend bij het kernbegrip HRM-beleid

Geselecteerde items behorend bij het kernbegrip: HRM-beleid					
Component 1 Mate van commitmentgerichtheid (7 items)		Component			
		1	2	3	4
11b	medewerker passend in het team	,521	,212	,071	,065
11d	medewerker passend binnen bedrijfscultuur	,398	,151	-,049	,225
14f	aandacht voor de betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie	,450	,294	,100	,017
16a	interne communicatie	,611	,074	,218	-,039
17a	werksfeer	,751	,101	-,029	,152
17c	collegiale verhoudingen	,794	,032	-,052	,066
17d	bevordering van de teamgeest	,823	,034	,047	,028
Component 2 Mate van controlgerichtheid (6 items)		Component			
		2	1	3	4
12c	vakkennis van de medewerker	,527	,039	,142	,115
14d	verhogen van de productiviteit van de medewerker door functioneringsgesprekken	,768	,048	-,138	-,108
14e	verbeteren van de vakbekwaamheid van de medewerker	,701	,091	,054	,106
15d	verhoging van de productiviteit van de medewerker door scholing	,709	,077	-,063	-,068
15g	voorkomen van uitval door ziekteverzuim	,546	,183	-,039	,174
16g	materiële beloning	,393	,113	-,050	,007
Component 3 Mate van gerichtheid op medezeggenschap (3 items)		Component			
		3	1	2	4
13a	gebruik maken van medezeggenschapsorgaan door leidinggevende	,914	,055	,012	-,007
13b	informatie geven aan medezeggenschapsorgaan over beleidsontwikkeling in de organisatie	,887	,089	-,020	-,024
13c	medezeggenschapsorgaan belangrijk vinden voor functioneren van de organisatie	,885	,023	-,019	,014

Component 4 Mate van gerichtheid op waardenoriëntatie (4 items)	Component			
	4	1	2	3
11e overeenstemming levensbeschouwing van leidinggevende met de nieuwe werknemer	,828	-,063	,022	-,130
12a rekening houden met gevoelens en gevoelheden van de nieuwe medewerker	,678	,182	,023	,128
12b medewerker sluit aan bij waarden, normen en verwachtingen binnen het bedrijf	,489	,213	,165	,023
17e bezinning op levenbeschouwelijke uitgangspunten	,848	,029	-,015	-,114

Extractie methode: Principale Componenten Analyse.

Rotatie methode: Varimax met Kaiser Normalisatie

Stap 3: Betrouwbaarheidsanalyse

Met de geselecteerde items construeren we vervolgens de schalen van HRM-beleid. De schalen die bij deze variabelen behoren worden samengesteld met de items zoals die in de onderstaande tabellen zijn weergegeven (tabel 5.3.6 mate van commitmentgerichtheid; tabel 5.3.7 mate van controlgerichtheid; tabel 5.3.8 mate van gerichtheid op medezeggenschap; tabel 5.3.9 mate van gerichtheid op waardenoriëntatie). We hebben tot slot de betrouwbaarheidstoets op de vier schalen toegepast.

Schaal mate van commitmentgerichtheid

Met de aanduiding commitmentgerichtheid bedoelen wij de mate waarin de respondent gericht is op de betrokkenheid, c.q. de toewijding van de werknemers aan de organisatie en op de balans tussen de belangen van de werknemer enerzijds en van de organisatie anderzijds (zie paragraaf 2.4.3). De schaal mate van commitmentgerichtheid voldoet aan de betrouwbaarheidscriteria zoals die in paragraaf 5.1, bij stap 3, zijn genoemd.

Tabel 5.3.6 Schaal mate van commitmentgerichtheid

Schaal mate van commitmentgerichtheid (7 items)	Gem.	Std. dev.	ITC*)	N
11b werknemer passend in het team	4,21	,598	,451	437
11d werknemer passend binnen bedrijfscultuur	4,07	,715	,343	437
14f aandacht voor de betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie	4,08	,612	,396	437
16a interne communicatie	3,92	,646	,411	437
17a werksfeer	4,07	,542	,585	437
17e collegiale verhoudingen	4,01	,540	,569	437
17d bevordering van de teamgeest	4,06	,566	,620	437

Cronbach's alpha is 0,8756 (7 items)

**)ITC=item-totaal correlatie*

Schaal mate van controlgerichtheid

De schaal mate van controlgerichtheid geeft de gerichtheid van de manager op de productie en het beheersen van het arbeidsproces aan. In tabel 5.3.7 worden de items weergegeven van de schaal mate van controlgerichtheid. Behalve een relatief lage ITC van item 16g voldoet de schaal aan de betrouwbaarheidscriteria voor de schaalconstructie. Op grond van de theoretische betekenis is item 16g, die een item-totaal correlatie heeft van iets lager dan 0,3 (0,263) niet verwijderd. Het argument hiervoor is dat 'materiële beloning' gebruikt kan worden als middel tot 'beheersing' van medewerkers. We worden in deze beslissing bevestigd door de Cronbach's alpha van 0,8548.

Tabel 5.3.7 Schaal mate van controlgerichtheid

Schaal mate van controlgerichtheid (6 items)	Gem.	Std. dev.	ITC*)	N
12c vakkennis van de medewerker	3,94	,646	,314	440
14d verhogen van de productiviteit van de medewerker door functioneringsgesprekken	3,74	,696	,547	440
14e verbeteren van de vakbekwaamheid van de medewerker	3,98	,647	,525	440
15d verhoging van de productiviteit van de medewerker door scholing	3,86	,671	,524	440
15g voorkomen van uitval door ziekteverzuim	3,73	,990	,421	440
16g materiële beloning van de medewerker	3,24	,711	,263	440

Cronbach's alpha is 0,8548 (6 items)

*)ITC=item-totaal correlatie

Schaal mate van gerichtheid op medezeggenschap

De schaal gerichtheid op medezeggenschap (tabel 5.3.8) betreft de hoeveelheid medezeggenschap die de manager aan de werknemers binnen de organisatie geeft. Het gaat hierbij om de mate waarin de respondent de werknemers wil betrekken bij de formele besluitvormingsprocessen (Boselie, 2002; Verheul, 2003). De schaal bestaat uit drie items en is daardoor te klein van omvang om van een echte schaal te spreken. Daarom geven we de voorkeur aan de term 'somscore'. Deze variabele is op grond van zijn inhoudelijke betekenis belangrijk genoeg om bij de analyses te betrekken. De 'schaal' met de drie geselecteerde items voldoet aan de betrouwbaarheidscriteria.

Tabel 5.3.8 Schaal (somscore) van mate van gerichtheid op medezeggenschap

Schaal mate van gerichtheid op medezeggenschap (3 items)	Gem.	Std. dev.	ITC*)	N
13a gebruik maken van medezeggenschapsorgaan	3,43	,919	,830	435
13b informatie geven over beleidsontwikkeling in de organisatie	3,71	,879	,777	435
13c medezeggenschapsorgaan is belangrijk voor functioneren van de organisatie	3,47	,951	,786	435

Cronbach's alpha is 0,9776 (3 items)

*)ITC=item-totaal correlatie

Hypothesen over medezeggenschap

In paragraaf 2.4.6 zijn hypothesen geformuleerd over de twee variabelen van HRM-beleid: de mate van controlgerichtheid en de mate van commitmentgerichtheid. Bij de schaalconstructie van HRM-beleid (paragraaf 5.3) blijkt dat er twee variabelen toegevoegd worden, te weten de mate van gerichtheid op medezeggenschap en de gerichtheid op waardenoriëntatie, waarover ook hypothesen worden geformuleerd. Christenen hechten grote waarde aan normatieve aspecten in de besluitvorming en interne communicatie. Ethische afwegingen spelen ook een rol bij de structurering van de interne organisatie, waaronder medezeggenschap (Van der Zwan, 2007). Zoals hiervoor gezegd, hebben met name orthodox-protestantse managers moeite met het invoeren van de wettelijk voorgeschreven medezeggenschap in de structuur van een ondernemingsraad (RMU, 2000). Op grond van wat in het voorgaande is gesteld komen we tot de volgende hypothesen:

- 12) Christelijke managers vertonen een hogere mate van gerichtheid op medezeggenschap dan niet-christelijke managers.**
- 13) Orthodox-protestantse managers vertonen een lagere mate van gerichtheid op medezeggenschap dan niet-christelijke managers.**

Schaal mate van gerichtheid op waardenoriëntatie

We hebben aangegeven dat christelijke managers hun levensbeschouwing een rol laten spelen bij het formuleren van op waarden georiënteerde onderdelen van HRM-beleid. Het is opmerkelijk dat de vierde component bestaat uit items die alle een relatie met een waardenoriëntatie hebben. Bij nadere beschouwing van de inhoud en betekenis van de items van component 4 is besloten om item 12a. ('rekening houden met gevoelens en gevoeligheden van de medewerkers') en item 16f. ('leeftijdsgebonden beleid') te elimineren. De schaal die geconstrueerd wordt voor de variabele waardenoriëntatie geeft de mate aan waarin een respondent zich oriënteert op waarden bij het bepalen van HRM-beleid. In het INK-model spreekt men van sturende waarden (leading value's) (Hardjono en Bakker, 2001). In de literatuur komen we de term 'waarden-management' tegen. Daarmee wordt bedoeld op een bedrijfscultuur waarin aandacht voor waarden een belangrijke bijdrage levert aan de binding van medewerkers aan het bedrijf (De Cleyn, 2006; Schoemaker et al., 2006).

Twee van de drie geselecteerde overgebleven items voldoen ook aan de overige schaalcriteria. Eén item (12b) heeft een item-totaal correlatie waarde van 0,237, dus lager dan 0,3. Op grond van de theoretische betekenis van dit item voor de 'somscore' is besloten dit item toch te handhaven (zie tabel 5.3.9).

Tabel 5.3.9 Schaal (somscore) van mate van gerichtheid op waardenoriëntatie

Schaal mate van gerichtheid op waardenoriëntatie (3 items)	Gem.	Std. dev.	ITC*)	N
11e overeenstemming levensbeschouwing van leidinggevende met nieuwe werknemer	2,38	1,259	,677	441
12b medewerker sluit aan bij waarden, normen en verwachtingen binnen het bedrijf	4,00	,594	,237	441
17e bezinning op levenbeschouwelijke uitgangspunten	2,31	1,135	,691	441

*Cronbach's alpha is 0,9043 (3 items) *)ITC=item-totaal correlatie*

Hypothesen over gerichtheid op waardenoriëntatie

Zoals hiervoor gezegd dienen voor de variabele mate van gerichtheid op waardenoriëntatie nog hypothesen geformuleerd te worden. Uit vrijwel alle publicaties en activiteiten van de christelijke werkgeversorganisaties valt op te maken dat christenen in het management de Bijbelse waarden als richtinggevend willen gebruiken. Bij de inzet van het personeel zullen christelijke managers meer dan alleen het zakelijk aspect in hun HRM-beleid verdisconteren, aldus de RMU in de nota Arbeidsvoorwaardenbeleid (Van de Zwan, 2007). Deze constatering leidt tot de volgende hypothesen:

14) Christelijke managers vertonen een hogere mate van gerichtheid op waardenoriëntatie dan niet-christelijke managers.

15) Orthodox-protestantse managers vertonen een hogere mate van gerichtheid op waardenoriëntatie dan niet-christelijke managers.

5.4 Personeelszorg

In paragraaf 2.4 wordt aangegeven dat personeelszorg een aspect is van het facet 'respecteren'. Hieronder verstaan we, naast het concrete gedrag van de manager, de inzet van deskundigen voor de psychosociale begeleiding en welzijnszorg voor het personeel. Met deze vorm van personeelszorg kan de manager sociale veiligheid en zekerheid voor de medewerkers creëren. Een ander aspect van het facet 'respecteren' is de aandacht voor spiritualiteit en mogelijkheden voor activiteiten met betrekking tot zingeving binnen de organisatie. In de vragenlijst zijn twee vragen over de genoemde aspecten gesteld, namelijk of en zo ja welke functionarissen ingezet worden en aan welke vormen van spiritualiteit mogelijkheid wordt geboden (vragen 18 en 19). Vanwege de aard en inhoud van deze vragen kunnen zij niet betrokken worden bij de hiervoor beschreven schaalconstructie van HRM-beleid. Deze vragen betreffen feitelijk gedrag van de manager, in tegenstelling tot de overige vragen van HRM-beleid, waarin hun opvattingen worden gemeten.

In deze paragraaf schenken we aandacht aan de schaalconstructie voor de variabele 'personeelszorg', dit betreft de functionarissen die ingezet (kunnen) worden ten behoeve van de medewerkers. De antwoorden op de vraag met betrekking tot mogelijkheden voor uitingen van levensbeschouwing en spiritualiteit worden geanalyseerd in paragraaf 6.3.4, hiervoor wordt geen schaal geconstrueerd.

Functionarissen voor zorg en begeleiding van medewerkers

De respondenten konden in de vragenlijst aangeven, of en zo ja, met welke frequentie zij gebruik maken van de diensten van een functionaris voor zorg en begeleiding van medewerkers. Van de respondenten geeft 60% aan dat ze van deze functionarissen gebruik maken. De vragenlijst geeft de mogelijkheid van vier specifiek genoemde functionarissen (= items):

- Persoon belast met zorg voor zaken als bedrijfscultuur en werksfeer;
- Functionaris voor persoonlijke begeleiding;
- Vertrouwenspersoon;
- Bedrijfspastor.

Bij de mogelijkheid: ‘andere functionaris, namelijk..’ zijn veel verschillende functionarissen genoemd, die voor verdere analyse niet bruikbaar zijn. De bedrijfsarts is daarbij vaak aangegeven.

We hebben een factoranalyse met een twee factoroplossing uitgevoerd over de antwoorden op de vraag ‘van welke functionarissen wordt gebruik gemaakt in het kader van personeelszorg?’ (4 items), zie tabel 5.4.1.

Tabel 5.4.1 Eigenwaarde factormatrix personeelszorg

Component	Initiële eigenwaarde		
	Totaal	% Variantie	Cumulatief %
1	1,604	40,111	40,111
2	,940	23,489	63,600

Extractie methode: Principale Componenten Analyse

De aldus verkregen factormatrix (tabel 5.4.2) geeft aan dat drie items geselecteerd kunnen worden voor een schaalconstructie. Het vierde item laadt relatief hoog op de beide componenten en wordt van verdere analyse uitgesloten. Overigens heeft 95% van de respondenten aangegeven dat dit vierde item zelden van toepassing is.

Tabel 5.4.2 Factormatrix functionarissen personeelszorg

Functionaris voor:	Component	
	1	2
Bedrijfscultuur en werksfeer	,612	-,416
Persoonlijke begeleiding	,608	-,413
Vertrouwenspersoon	,757	,130
Bedrijfspastor	,535	,761

Extractie methode: Principale Componenten Analyse.

Rotatie methode: Varimax met Kaiser Normalisatie

De variabele ‘mate waarin gebruik gemaakt wordt van functionarissen voor personeelszorg’ (in het vervolg ‘personeelszorg’ genoemd) geeft aan: de mate waarin de respondenten gebruik maken van functionarissen die gericht zijn op personeelszorg en bedrijfscultuur. De drie geselecteerde items zijn getoetst op betrouwbaarheid voor de constructie van de schaal ‘personeelszorg’. Bij de betrouwbaarheidsanalyse blijkt Cronbach’s alpha = 0,7827. Er zijn geen negatieve inter-item correlaties en de item-totaal correlaties variëren van 0,286 tot 0,342. We hebben besloten dat de strenge criteria voor de schaalconstructie zoals die hiervoor zijn gehanteerd iets soepeler toegepast mogen worden voor de schaalconstructie van de variabele ‘personeelszorg’. De reden hiervoor is dat we dit onderdeel weliswaar interessant, maar niet zo belangrijk vinden voor ons onderzoek. Dit is mede gebaseerd op het relatief lage aantal respondenten dat alle items van deze vraag heeft kunnen beantwoorden. Met betrekking tot deze variabele zijn de onderstaande hypothesen geformuleerd.

16) Christelijke managers maken in gelijke mate gebruik van functionarissen voor personeelszorg als niet-christelijke managers.

17) Orthodox-protestantse managers maken in mindere mate gebruik van functionarissen voor personeelszorg dan niet-christelijke managers.

6

Effect levensbeschouwing

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten van de analyses aangaande de toetsing van de hypothesen. Deze zijn gebaseerd op onze onderzoeksdoelstellingen: we willen nagaan of er een verband bestaat tussen de levensbeschouwing van de manager enerzijds en zijn opvattingen over leiderschapsstijl en HRM-beleid anderzijds. Als dat verband er is, willen we nagaan hoe die relatie er precies uit ziet en wat daarin het effect van de levensbeschouwing is.

De toetsingsresultaten voor leiderschapsstijl worden beschreven in paragraaf 6.2 en voor HRM-beleid in paragraaf 6.3. Het toetsen van een mogelijke effect van de interacterende variabelen doen we slechts daar waar er sprake is van een *significant effect* van levensbeschouwing op een dimensie van leiderschap en HRM-beleid.

In paragraaf 6.4 beschrijven we de wijze waarop de managers zich bij hun leidinggeven laten inspireren vanuit hun levensbeschouwing. We sluiten het hoofdstuk af met een reflectie op de resultaten van het kwantitatief onderzoek in paragraaf 6.5. Tevens geven we een aanzet voor het kwalitatief onderzoek.

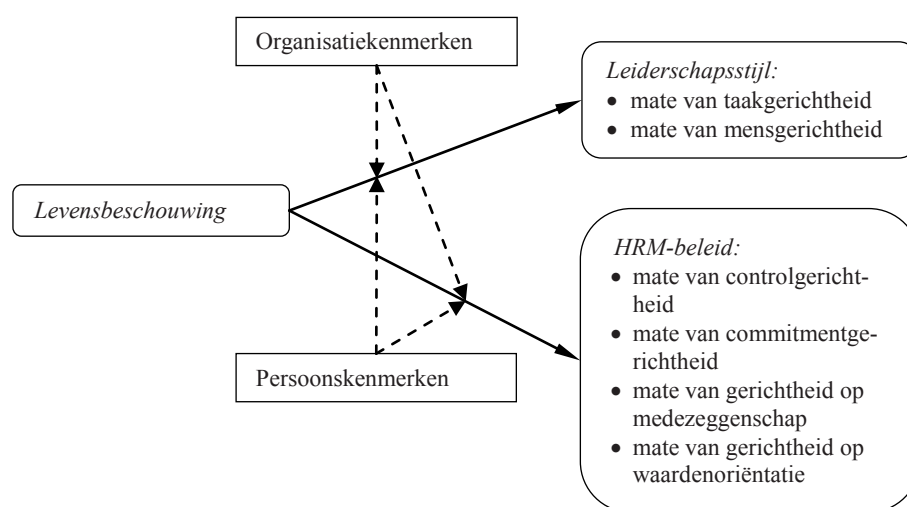
Kader voor hypothesetoetsing

In tabel 6.1.1 tonen we een overzicht van de onafhankelijke, afhankelijke en interacterende variabelen.

Tabel 6.1.1 Overzicht van onafhankelijke, afhankelijke en interacterende variabelen

Onafhankelijke variabele Levensbeschouwing (twee varianten)	Afhankelijke variabelen (twee kernbegrippen)	Interacterende variabelen
1. Religie: <ul style="list-style-type: none"> • Christelijk • Niet-christelijk 2. Geloofsoriëntatie: <ul style="list-style-type: none"> • Orthodox-protestant • Modern-protestant • Behoudend-katholiek • Modern-katholiek • Niet-christelijk 	Leiderschapsstijl: <ul style="list-style-type: none"> • Mate van taakgerichtheid • Mate van mensgerichtheid HRM-beleid: <ul style="list-style-type: none"> • Mate van controlgerichtheid • Mate van commitmentgerichtheid • Mate van gerichtheid op medezeggenschap • Mate van gerichtheid op waardenoriëntatie 	Organisatiekenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • Branche • Bedrijfs grootte • Signatuur • Opleidingsniveau werknemers Persoonskenmerken: <ul style="list-style-type: none"> • Geslacht • Leeftijd • Opleidingsniveau

De relaties van de genoemde variabelen zijn grafisch weergegeven in figuur 6.1.1. Deze grafische weergave is het generiek conceptueel model van ons onderzoek (zie paragraaf 2.5). De vaste pijlen geven het effect aan dat de onafhankelijke variabele 'levensbeschouwing' heeft op de afhankelijke variabelen 'leiderschapsstijl' en 'HRM-beleid'. De gestippelde pijlen verwijzen naar de mogelijke effecten van de interacterende variabelen (van de organisatie- en persoonskenmerken) op (de sterkte van) het effect van iemands levensbeschouwing op de 'leiderschapsstijl' en het 'HRM-beleid'.



Figuur 6.1.1 Generiek conceptueel model

Werkwijze hypothesetoetsing

De variabele levensbeschouwing is in dit onderzoek de onafhankelijke variabele welke van nominaal meetniveau is en wordt om die reden gedummificeerd. Dummificeren wil zeggen dat bij elke categorie van de oorspronkelijke variabele een aparte variabele wordt gevormd, waarbij de respondent bij elk van deze (nieuwe) variabelen een waarde 1 krijgt (behoort tot categorie) of een waarde 0 (behoort niet tot categorie). We hebben *twee varianten* van de variabele levensbeschouwing geconstrueerd, te weten (zie tabel 6.1.1):

1. Religie – met twee categorieën: christelijk en niet-christelijk;
2. Geloofsoriëntatie – met vijf categorieën: orthodox-protestant, modern-protestant, behoudend-katholiek, modern-katholiek en niet-christelijk.

Bij de beschrijving van de analyseresultaten is deze onderverdeling steeds herkenbaar. Zowel bij leiderschapsstijl als bij HRM-beleid geven we eerst de resultaten betreffende Religie en vervolgens betreffende Geloofsoriëntatie.

De hypothesen hebben betrekking op het effect van de levensbeschouwing van de manager op de (in hoofdstuk 5 ontwikkelde) schalen van leiderschapsstijl en HRM-beleid. De schalen van leiderschapsstijl en HRM-beleid zijn in het onderzoek afhankelijke variabelen van ordinaal meetniveau. De toetsing van de hypothesen wordt uitgevoerd met behulp van de lineaire regressie-analyse.

Met de regressieanalyse kunnen we nagaan of de onafhankelijke variabele (bijvoorbeeld van categorieën van geloofsoriëntatie, zoals orthodox-protestant) effect heeft op de afhankelijke variabele (bijvoorbeeld mate van mensgerichtheid). Dit toetsen we door de ‘geschatte’ gemiddelde waarde (op een afhankelijke variabele) van een categorie van de onafhankelijke variabele te vergelijken met de referentiecategorie. Anders gezegd: bij de analyses gebruiken we van de gedummificeerde nominale variabelen één categorie als referentiecategorie, meestal is dat de categorie niet-christelijk.

In de regressieanalyse wordt het verschil tussen de referentiecategorie en een andere categorie uitgedrukt door middel van de regressiecoëfficiënt. De regressiecoëfficiënt geeft dus aan wat het verschil in gemiddelde waarde is op de afhankelijke variabele (bijvoorbeeld mate van mensgerichtheid) tussen de betreffende nominale categorie (bijvoorbeeld orthodox-protestants) en de referentiecategorie (bijvoorbeeld niet-christelijk). Bij tabel 6.2.2 wordt aangegeven hoe de tabellen met regressieanalyses gelezen dienen te worden.

Vervolgens gaan we na of en zo ja in hoeverre de geconstateerde verschillen tussen de onderscheiden categorieën van de hiervoor genoemde nominale variabelen, Religie of Geloofsoriëntatie, het effect zijn van de levensbeschouwing van de manager of dat deze verschillen worden gemodificeerd (versterkt of verzwakt) door organisatiekenmerken of persoonskenmerken (interacterende variabelen).

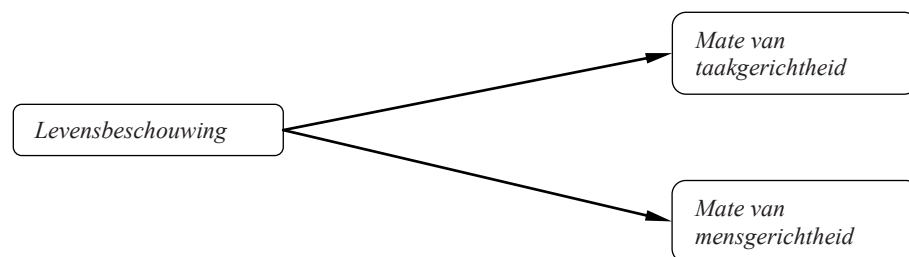
6.2 Leiderschapsstijl

Inleiding

De hypothesen 1 tot en met 5 (zie paragraaf 2.3.5) handelen over het effect van de levensbeschouwing van de manager op zijn leiderschapsstijl: op de mate van taakgerichtheid enerzijds én op de mate van mensgerichtheid anderzijds. Het effect van iemands levensbeschouwing op deze variabelen wordt respectievelijk in de paragrafen 6.2.1 en 6.2.2 weergegeven. In paragraaf 6.2.3 toetsen we het mogelijk effect van de interacterende variabelen op het effect van levensbeschouwing op leiderschapsstijl.

Variabelen van leiderschap

In paragraaf 5.2 zijn de schalen geconstrueerd van de variabelen van leiderschap, zoals grafisch weergegeven in figuur 6.2.1.



Figuur 6.2.1 Conceptueel model voor het effect van levensbeschouwing op leiderschapsstijl

In tabel 5.2.5 staan de items vermeld waaruit deze schalen zijn samengesteld. Deze twee schalen sluiten aan bij het theoretisch model van de twee dimensies van leiderschap van Blake en Mouton (1964), zoals beschreven in paragraaf 2.3.3. De variabele ‘mate van taakgerichtheid’ geeft aan in welke mate de manager bij zijn leidinggeven een directieve rol speelt in het aansturen van de ondergeschikte. De variabele ‘mate van mensgerichtheid’ betreft de mate waarin de manager gericht is op de belangen van de medewerkers en het tot hun recht laten komen van de medewerkers.

Inhoud van de tabellen met resultaten van de regressieanalyse

De tabellen die gebruikt worden in dit hoofdstuk voor de weergave van de resultaten van de regressieanalyse geven het volgende weer (*in deze beschrijving van de inhoud van de tabellen verwijzen we steeds naar tabel 6.2.2*). In de linkerkolom worden de categorieën van de twee varianten van levensbeschouwing genoemd, zowel in de onderverdeling van de variant religie (christelijk en niet-christelijk) als van de variant geloofsoriëntatie (niet-christelijk, orthodox- en modern-protestant en behoudend- en modern-katholiek). Als eerste wordt steeds de ‘referentiecategorie’ genoemd, die bestaat uit alle categorieën die niet expliciet genoemd worden in de kolom, aangeduid met (constant). In tabel 6.2.2 is dat uitsluitend de categorie ‘niet-christelijk’. In de tweede kolom, met als titel ‘regressiecoëfficiënt’, wordt de gemiddelde waarde getoond van de referentiecategorie (=intercept) met daaronder de regressiecoëfficiënten van de genoemde categorieën. Deze regressiecoëfficiënten geven het effect van de betreffende onafhankelijke variabele weer op de afhankelijke variabele, in tabel 6.2.2 is dat ‘de mate van taakgerichtheid’. In de rechterkolom, met als kolomtitel ‘Sig.’, wordt het betrouwbaarheidsniveau aangegeven van het betreffende effect. Bij een betrouwbaarheid van 95% en hoger worden de waarden vet gedrukt, oftewel een overschrijdingskans van de betrouwbaarheidsgrens van minder dan 5% wordt geschreven als: $p \leq 0,05$. Het effect is in dat geval significant. Voor de afhankelijke variabelen zijn schalen geconstrueerd, die zoals gezegd worden gevormd door het samenvoegen van een aantal items, zoals bijvoorbeeld ‘mate van taakgerichtheid’ uit 8 items is samengesteld. De respondenten konden bij elk item een antwoord geven, dat vervolgens door ons gecodeerd is in de waarde 1 t/m 5. Een schaalscore ontstaat door de optelling van de scores op elk item van de betreffende schaal. In de regressieanalyse geven we de gemiddelde score weer van alle respondenten per categorie. Het theoretisch minimum van de schaalscore is het aantal items vermenigvuldigd met de laagste score per item (=1) en het theoretisch maximum is het aantal items maal de maximale score per item (=5). Bij de variabele ‘mate van taakgerichtheid’ is het theoretisch minimum derhalve 8 (8 x 1) en het theoretisch maximum 40 (8 x 5). Steeds als er voor het eerst een regressieanalyse wordt uitgevoerd met een afhankelijke variabele geven we bij de resultaten daarvan het theoretisch minimum en maximum weer onder de tabel.

6.2.1 Effect van religie op leiderschapsstijl

De variant van levensbeschouwing ‘religie’ bevat, zoals gezegd, twee categorieën: niet-christelijk en christelijk. In tabel 6.2.1 geven we een overzicht van het aantal respondenten per categorie. Bij de analyseresultaten, zoals weergegeven in de tabellen in dit hoofdstuk, worden de aantallen (n) per categorie niet verder weergegeven.

Tabel 6.2.1 Aantal respondenten in de twee categorieën van religie

Religie	N
Niet-christelijk	93
Christelijk	349
Totaal	442

Mate van taakgerichtheid

In hypothese 1 over leiderschapsstijl en de twee categorieën religie stellen we dat ‘christelijke managers in hun leiderschapsstijl een gelijke mate van taakgerichtheid hebben als niet-christelijke managers’. In tabel 6.2.2 geven we de resultaten van de regressieanalyse betreffende het effect van religie op de mate van taakgerichtheid.

Tabel 6.2.2 Effect van religie op de mate van taakgerichtheid

Religie	Regressiecoëfficiënt	Sig.
(Constant)	(23,247)	
Christelijk	,270	,583

Referentiecategorie: niet-christelijk

(Schaalscore: theoretisch minimum 8 en maximum 40)

Uit tabel 6.2.2 blijkt dat de christelijke managers een iets hogere mate van taakgerichtheid vertonen dan de niet-christelijke, maar dit verschil is niet significant: ($p=0,583$). Hypothese 1 wordt hierdoor bevestigd: christelijke managers hebben een gelijke mate van taakgerichtheid als niet-christelijke managers.

Mate van mensgerichtheid

In hypothese 2 veronderstellen we dat ‘christelijke managers in hun leiderschapsstijl een hogere mate van mensgerichtheid vertonen dan niet-christelijke managers’.

In tabel 6.2.3 zien we dat christelijke managers een significant *lagere* in plaats van een hogere mate van mensgerichtheid vertonen dan de niet-christelijke managers, ($p=0,003$). Weliswaar is er een sterk effect van de religie van de manager op de mate van mensgerichtheid. Het effect is echter *tegenovergesteld* aan wat we verwacht hadden. Hypothese 2 dient hiermee verworpen te worden.

Tabel 6.2.3 Effect van religie op de mate van mensgerichtheid

Religie	Regressiecoëfficiënt	Sig.
(Constant)	(70,337)	
Christelijk	-2,463	,003

Referentiecategorie: niet-christelijk

(Schaalscore: theoretisch minimum 18 en maximum 90)

Het verschil in de mate van mensgerichtheid van christelijke managers ten opzichte van niet-christelijke managers kunnen we niet direct verklaren. Aangezien de christelijke religie in vier categorieën van geloofsoriëntatie is te onderscheiden, kunnen we wellicht een verklaring vinden nadat we een nadere analyse hebben uitgevoerd met de vijf categorieën van geloofsoriëntatie, zoals aangegeven in tabel 6.1.1.

6.2.2 Effect van geloofsoriëntatie op leiderschapsstijl

In ons onderzoek richten we de analyses, zoals gezegd, niet alleen op christelijke en niet-christelijke religie, maar vooral op de differentiatie in de protestantse en katho-

lieke geloofsoriëntatie (modern en orthodox/behoudend). In tabel 6.2.4 geven we een overzicht van de verdeling van de respondenten over de vijf categorieën van geloofsoriëntatie. Evenals bij de variant ‘religie’ worden de aantallen (n) niet meer weergegeven in de volgende tabellen.

Tabel 6.2.4 Aantal respondenten in de vijf categorieën van geloofsoriëntatie

Geloofsoriëntatie	N
Niet-christelijk	93
Orthodox- protestant	114
Modern-protestant	147
Behoudend-katholiek	17
Modern-katholiek	64
Totaal	435

Mate van taakgerichtheid

In hypothese 3 wordt verondersteld dat ‘de orthodox-protestantse managers in hun leiderschapsstijl een hogere mate van taakgerichtheid vertonen dan de niet-christelijke managers’. In tabel 6.2.5 geven we de resultaten van de regressieanalyse van de vijf categorieën van geloofsoriëntatie met de categorie niet-christelijk als referentie-categorie.

Tabel 6.2.5 Effect van geloofsoriëntatie op de mate van taakgerichtheid

Geloofsoriëntatie	Regressiecoëfficiënt	Sig.
(Constant)	(23,210)	
Orthodox-protestant	,165	,773
Modern-protestant	-,203	,707
Behoudend-katholiek	3,672	,001
Modern-katholiek	,899	,176

Referentiecategorie(=constant): niet-christelijk

(Schaalscore: theoretisch minimum 8 en maximum 40)

Tabel 6.2.5 toont een licht hogere mate van taakgerichtheid van orthodox-protestantse managers in vergelijking met niet-christelijke managers, maar het verschil is niet significant ($p=0,773$). Tevens blijkt alleen een significant sterkere mate van taakgerichtheid van de behoudend-katholieke managers vergeleken met die van niet-christelijke managers. Veerman (1995) schrijft in dit verband over het traditionele beeld van de katholieke opvattingen aangaande prestaties leveren en hard en ordelijk werken (Veerman, 1995). Hoewel het verschil significant is ($p=0,001$), past het ons om dit resultaat te relativiseren gelet op het relatief geringe aantal behoudend-katholieke respondenten (17). Op grond van de resultaten uit tabel 6.2.5 dient hypothese 3 verworpen te worden, het effect is wel in de voorspelde richting, maar niet significant.

Mate van mensgerichtheid

We vervolgen de analyses met het toetsen van de hypothesen die betrekking hebben op het effect van de geloofsoriëntatie van de manager op de mate van mensgerichtheid. Hypothese 4 stelt dat ‘orthodox-protestantse managers in hun leiderschapsstijl een lagere mate van mensgerichtheid vertonen dan niet-christelijke managers’. Bij de hiervoor beschreven vergelijking van christelijke en niet-christelijke managers

met betrekking tot de mate van mensgerichtheid (zie tabel 6.2.3) hebben we gezegd dat wellicht een regressieanalyse met de vijf categorieën van geloofsoriëntatie meer inzicht geeft. In tabel 6.2.6 geven we de resultaten van deze regressieanalyse.

Tabel 6.2.6 Effect van geloofsoriëntatie op de mate van mensgerichtheid

Geloofsoriëntatie	Regressiecoëfficiënt	Sig.
(Constant)	(70,364)	
Orthodox-protestant	-3,247	,001
Modern-protestant	-2,839	,002
Behoudend-katholiek	-2,893	,114
Modern-katholiek	-,525	,641

Referentiecategorie: niet-christelijk

(Schaalscore: theoretisch minimum 18 en maximum 90)

Uit tabel 6.2.6 is af te lezen dat de vier christelijke categorieën alle een mindere mate van mensgerichtheid vertonen dan de niet-christelijke managers. Dit resultaat sluit aan bij onze eerdere bevinding die is weergegeven in tabel 6.2.3. Het verschil van de beide categorieën protestantse managers met de niet-christelijke is sterk en significant ($p=0,001$ bij orthodox-protestant en $p=0,002$ bij modern-protestant). De beide categorieën katholieke managers zijn weliswaar in mindere mate mensgericht dan de niet-christelijke managers, maar dat verschil is niet significant. Hypothese 4 wordt op grond van de bovenstaande resultaten bevestigd.

In hypothese 5 verwachten we dat 'modern-protestantse managers in hun leiderschapsstijl een hogere mate van mensgerichtheid vertonen dan niet-christelijke managers'. Hypothese 5 kan niet worden bevestigd. We hadden niet verwacht dat de modern-protestanten, net als de orthodox-protestanten, een significant lagere mate van mensgerichtheid zouden vertonen dan de niet-christelijke managers.

De modern-protestanten komen in hun opvattingen over mensgerichtheid overeen met de orthodox-protestanten. Op grond van de theorie kunnen we hier geen verklaring voor geven. Bij de reflectie op de resultaten in paragraaf 6.5 geven we aan dat deze overeenkomst van de twee protestantse categorieën ons verrast. In een aansluitend kwalitatief onderzoek wordt gepoogd hiervoor een verklaring te vinden.

Op grond van de resultaten zoals weergegeven in tabel 6.2.6 willen we nagaan of orthodox-protestanten significant verschillen met de andere categorieën van geloofsoriëntatie. Voor het toetsen hiervan hebben we een regressieanalyse uitgevoerd met de *orthodox-protestanten als referentiecategorie* (tabel 6.2.7).

Tabel 6.2.7 Effect van geloofsoriëntatie op mate van mensgerichtheid.

Geloofsoriëntatie	Regressiecoëfficiënt	Sig.
(Constant)	(67,303)	
Modern-protestant	,222	,797
Behoudend-katholiek	,168	,926
Modern-katholiek	2,536	,020
Niet-christelijk	3,104	,001

Referentiecategorie: orthodox-protestant

(Schaalscore: theoretisch minimum 18 en maximum 90)

In tabel 6.2.7 zien we dat de vier andere categorieën van geloofsoriëntatie een hogere mate van mensgerichtheid vertonen dan de orthodox-protestanten. Bij de modern-

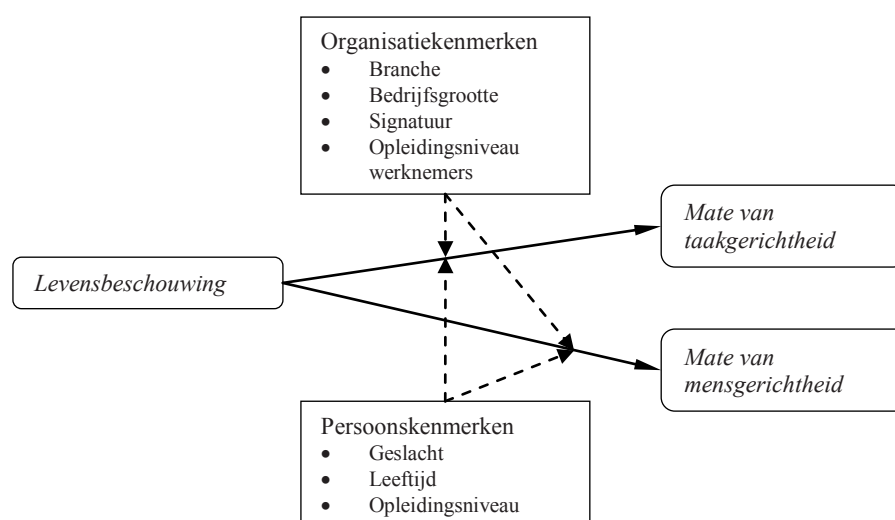
protestanten en de behoudend-katholieken is dat verschil echter niet significant. De modern-katholieken ($p=0,02$) verschillen significant van de orthodox-protestanten en wel zo, dat zij een hogere mate van mensgerichtheid vertonen. De modern-katholieken zijn in mindere mate mensgericht dan de niet-christelijke respondenten, maar dat verschil is niet significant (zie tabel 6.2.6). Op grond hiervan kan gesteld worden, dat deze laatste twee categorieën met elkaar overeenkomen waar het de mate van mensgerichtheid betreft. Dit komt overeen met onze verwachting op grond van de theorie, zoals we hebben aangegeven in paragraaf 1.7. Secularisatie is mogelijk een belangrijke verklaring voor dit verschijnsel.

6.2.3 Interacterende variabelen

Inleiding

In paragrafen 6.2.1 en 6.2.2 geven we een beschrijving van het effect van de levensbeschouwing van de manager op de twee variabelen van leiderschapsstijl. We veronderstellen dat het vertoonde effect van de levensbeschouwing op de variabelen van leiderschapsstijl niet beïnvloed wordt door interacterende variabelen (zie paragraaf 2.5). In deze paragraaf toetsen we of het gevonden effect van de levensbeschouwing op de variabelen van het kernbegrip 'leiderschapsstijl' ongewijzigd blijft onder constanthouding van de interacterende variabelen (zie figuur 6.2.2).

De invloed van de interacterende variabelen wordt getoetst voor de mate van mensgerichtheid, zoals gezegd vanwege het feit dat de vertoonde verschillen van beide categorieën protestanten ten opzichte van de referentiecategorie niet-christelijk significant zijn. Er zijn relatief weinig respondenten van de categorie behoudend-katholiek in de steekproef opgenomen (17). Bij het maken van de subcategorieën voor de interacterende variabelen (door dummificeren) ontstaat bij de *behoudend-katholieken* het probleem dat er te weinig respondenten opgenomen zijn in de betreffende subcategorieën. We hebben daaruit geconcludeerd dat we bij de categorie behoudend-katholieken het effect van de interacterende variabelen op de relatie tussen levensbeschouwing en de mate van taakgerichtheid niet kunnen toetsen.



Figuur 6.2.2 Conceptueel model voor het effect van interacterende variabelen op de relatie tussen levensbeschouwing en leiderschapsstijl

In de volgende tabel 6.2.8 staan de mogelijk interacterende onafhankelijke variabelen samengevoegd, waarbij de mate van het interacterend effect wordt weergegeven met behulp van de regressieanalyse.

Tabel 6.2.8 Effect van de interacterende variabelen op het effect van geloofsoriëntatie op de mate van mensgerichtheid

Interacterende variabele	Geloofsoriëntatie	Regressie coëfficiënt	Sig.
	(Constant) *)	(68,413)	
	Orthodox-protestant	-4,396	,000
	Modern-protestant	-3,149	,002
	Behoudend-katholiek	-3,304	,067
	Modern-katholiek	-1,819	,123
Organisatiekenmerken			
Branchetype organisatie: (ref. cat.: non-profitsector)	Profitsector	-,079	,929
Signatuur organisatie: (ref. cat.: niet-christelijk)	Algemeen-christelijk	,891	,256
	Reformatorisch	2,861	,031
Bedrijfsgrootte: (ref. cat.: klein 1-35 werknemers)	Middelgroot (36-100 werknemers)	,573	,578
	Groot (101-500 werknemers)	2,555	,018
Opleidingsniveau werknemers: (ref. cat.: HBO/WO)	LBO	-,012	,326
	MBO	-,011	,511
Persoonskenmerken			
Geslacht manager: (ref. cat.: man)	Vrouw	-1,292	,270
Leeftijd manager: (ref. cat.: 45 jaar en jonger)	Ouder dan 45 jaar	-,335	,630
Opleidingsniveau manager: (ref. cat.: LBO/MBO)	HBO/WO	2,224	,010

*) Referentiecategorie: niet-christelijk
(Schaalscore: theoretisch minimum 18 en maximum 90)

Zoals in tabel 6.2.8 te zien is, geeft de regressieanalyse met de interacterende variabelen hetzelfde beeld van het effect van geloofsoriëntatie op de mate van mensgerichtheid als bij de analyses zonder interacterende variabelen (zie tabel 6.2.6), te weten: de beide categorieën protestantse managers vertonen een significant lagere mate van mensgerichtheid dan de niet-christelijke managers ($p=0,000$ en $p=0,002$). Het is opvallend, dat dit effect, onder constanthouding van de interacterende variabelen (organisatie- en persoonskenmerken), zelfs sterker blijkt te zijn dan bij de voorgaande analyses.

De waarde van de intercept (=Constant) en van de regressiecoëfficiënten in bovenstaande tabel 6.2.8 verschillen enigszins met die van de regressieanalyse zonder constanthouding van de interacterende variabelen, zoals in tabel 6.2.6 is weergegeven. Dit verschil wordt veroorzaakt doordat van elke interacterende variabele steeds

één categorie als 'constant' wordt gehouden (=ref. categorie van de betreffende variabele). Al die 'constant' gehouden categorieën samen vormen de basis voor de gemiddelde score (=intercept) van de referentiecategorie van de geloofsoriëntatie, namelijk niet-christelijk (=Constant). Per interacterende variabele kan vervolgens bepaald worden of er een categorie is die significant verschilt ten opzichte van de referentiecategorie van de betreffende variabele. Bijvoorbeeld de variabele branchetype van de organisatie heeft als referentiecategorie non-profit. De categorie profitsector vertoont ten opzichte van de non-profitsector een lagere mate van mensgerichtheid (regr. coëff.= -,079) maar dit vertoonde verschil is niet significant. De regressiecoëfficiënt van de non-profit kan opgeteld worden bij de regressiecoëfficiënten van de vier categorieën van geloofsoriëntatie. Hierdoor kunnen we bepalen welk effect de levensbeschouwing heeft bij de betreffende categorie van de interacterende variabele: branchetype in dit voorbeeld.

Organisatiekenmerken

We beschrijven in dit gedeelte uitsluitend de opmerkelijke analyseresultaten. Deze betreffen de signatuur van de organisatie en de bedrijfsgrootte.

Bij de signatuur van het bedrijf is 'niet-christelijk' als referentiecategorie genomen. Managers van algemeen christelijke organisaties blijken wel iets meer mensgericht te zijn dan managers van niet-christelijke organisaties, maar het verschil is niet significant. Managers van reformatorische organisaties onderscheiden zich significant in positieve zin qua mate van mensgerichtheid ($p=0,031$) in vergelijking met managers van niet-reformatorische organisaties. Hierbij dient te worden opgemerkt dat de respondenten die werken bij organisaties met een reformatorische signatuur vrijwel allen (op twee –modern-protestanten– na) orthodox-protestants zijn.

Wat de bedrijfsgrootte betreft, blijkt dat managers van organisaties met meer dan 100 werknemers een significant hogere mate van mensgerichtheid vertonen ($p=0.018$) dan managers in de kleine bedrijven.

Persoonskenmerken

Alleen het opleidingsniveau van de managers heeft invloed op de leiderschapsstijl: hoger opgeleide managers vertonen een significant hogere mate van mensgerichtheid dan lager opgeleide managers.

Conclusie over de interacterende variabelen

We hebben geen invloed van de interacterende variabelen op het effect van de levensbeschouwing op de mate van mensgerichtheid gevonden. De gevonden resultaten van de regressieanalyses zonder de interacterende variabelen blijven overeind. In hypothese 11 wordt verondersteld dat interacterende variabelen (organisatie- en persoonskenmerken) geen effect hebben op het gevonden effect van de levensbeschouwing van de manager op zijn stijl van leidinggeven. Deze hypothese wordt bevestigd.

6.3 HRM-beleid

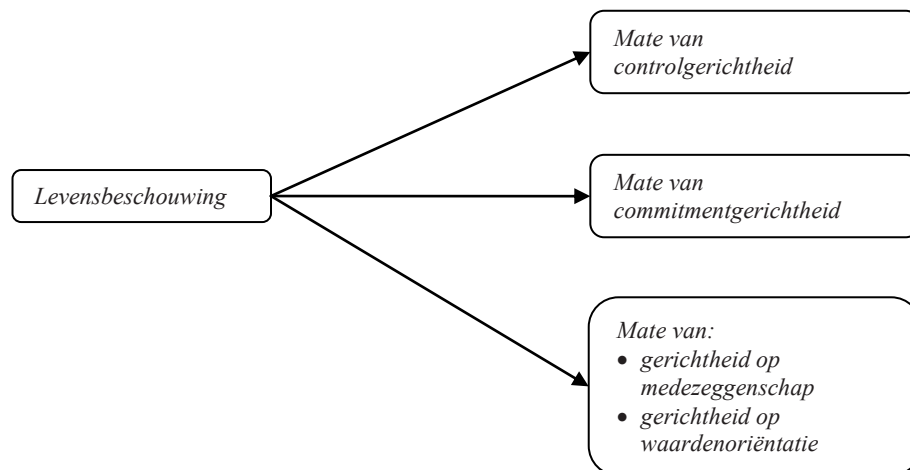
Inleiding

De theorievorming over HRM-beleid handelt over de wijze waarop de manager vorm en structuur geeft aan alle regelingen en voorzieningen gericht op het personeel en de inzet daarvan in de organisatie.

In paragrafen 2.4.6 en 5.3 zijn de hypothesen geformuleerd met betrekking tot het effect van de levensbeschouwing van de manager op het HRM-beleid. We willen nagaan of en zo ja, in hoeverre de levensbeschouwing van de managers een effect vertoont op zijn HRM-beleid. De indeling van paragraaf 6.3 is op dezelfde wijze vormgegeven als paragraaf 6.2 over leiderschapsstijl. Eerst wordt het effect van de variant ‘religie’ op HRM-beleid en vervolgens van de variant ‘geloofsoriëntatie’ geanalyseerd. De resultaten daarvan beschrijven we respectievelijk in paragrafen 6.3.1 en 6.3.2.

Variabelen van HRM-beleid

In paragraaf 5.3 zijn de schalen geconstrueerd van de variabelen van HRM-beleid, zie figuur 6.3.1. De items waarmee deze schalen zijn samengesteld staan beschreven in tabel 5.3.5. De eerste twee variabelen (mate van controlgerichtheid en mate van commitmentgerichtheid) sluiten aan bij de twee dimensies van het theoretisch model zoals dat in paragraaf 2.4.3 is weergegeven.



Figuur 6.3.1 Conceptueel model voor het effect van levensbeschouwing op HRM-beleid

De variabele ‘mate van controlgerichtheid’ geeft een gerichtheid weer op de productie en het beheersen van het productieproces, ook wel ‘HR-control-worksystem’ genoemd. De variabele ‘mate van commitmentgerichtheid’ betreft de mate waarin de manager gericht is op de betrokkenheid en de toewijding van de werknemers aan de organisatie, als ook de balans tussen de belangen van de werknemer enerzijds en van de organisatie anderzijds, ook wel ‘HR-commitment-worksystem’ genoemd (Boselie, 2002). De variabele ‘mate van gerichtheid op medezeggenschap’ handelt over de mate waarin de manager gericht is op medezeggenschap van de werknemers binnen de organisatie. De variabele ‘mate van gerichtheid op waardenoriëntatie’ brengt tot uitdrukking welk belang de leidinggevende hecht aan de aanwezigheid van herkenbare elementen van zijn waardensysteem in het HRM-beleid (De Cleyne, 2006).

6.3.1 Effect van religie op HRM-beleid

De hypothesen 6 tot en met 15 over het effect van de levenbeschouwing op het HRM-beleid, worden in eerste instantie getoetst op hun geldigheid voor de twee categorieën van de variabele religie: niet-christelijk en christelijk.

Mate van controlgerichtheid

In hypothese 6 veronderstellen we dat christelijke managers in hun HRM-beleid een gelijke mate van controlgerichtheid hebben als niet-christelijke managers.

Tabel 6.3.1 Effect van religie op de mate van controlgerichtheid

Religie	Regressiecoëfficiënt	Sig.
(Constant)	(22,753)	
Christelijk	-,335	,300

Referentiecategorie: niet-christelijk

(Schaalscore: theoretisch minimum 6 en maximum 30)

In tabel 6.3.1 kunnen we lezen dat de christelijke managers een iets lagere mate van controlgerichtheid vertonen dan de niet-christelijke managers, maar dit verschil is niet significant ($p=0,300$). Hypothese 6 wordt hierdoor bevestigd voor wat betreft het effect van religie van de leidinggevende op de mate van controlgerichtheid. Christelijke managers hebben in hun HRM-beleid een gelijke mate van controlgerichtheid als niet-christelijke managers.

Mate van commitmentgerichtheid

In hypothese 7 veronderstellen we dat 'christelijke managers in hun HRM-beleid een hogere mate van commitmentgerichtheid vertonen dan niet-christelijke managers'.

Tabel 6.3.2 Effect van religie op de mate van commitmentgerichtheid

Religie	Regressiecoëfficiënt	Sig.
(Constant)	(28,882)	
Christelijk	-,606	,054

Referentiecategorie: niet-christelijk (Schaal score: theoretisch minimum 7 en maximum 35)

Uit tabel 6.3.2 blijkt dat de christelijke managers een lagere mate van commitmentgerichtheid vertonen, maar dit verschil is net niet significant ($p=0,054$). Het effect van religie van de manager op de mate van commitmentgerichtheid is tegenovergesteld aan wat we hadden verwacht. Hypothese 7 dient op grond van dit resultaat verworpen te worden. De christelijke levensbeschouwing (religie) is in vier categorieën van geloofsoriëntatie te onderscheiden. Wellicht kan een verklaring gegeven worden in een nadere analyse van het gevonden effect, waarbij de managers uit de vier christelijke categorieën vergeleken worden met niet-christelijke managers. De resultaten van die analyse worden verderop in deze paragraaf beschreven, zie tabel 6.3.6.

Mate van gerichtheid op medezeggenschap

De schaal 'gerichtheid op medezeggenschap' is samengesteld uit 3 items. Hypothese 12 luidt: 'christelijke managers vertonen een hogere mate van gerichtheid op medezeggenschap dan niet-christelijke managers'.

Tabel 6.3.3 Effect van religie op de mate van gerichtheid op medezeggenschap

Religie	Regressiecoëfficiënt	Sig.
(Constant)	(11,012)	
Christelijk	-,242	,444

Referentiecategorie: niet-christelijk

(Schaalscore: theoretisch minimum 3 en maximum 15)

Uit tabel 6.3.3 blijkt dat er geen significant verschil is tussen christelijke en niet-christelijke managers in de mate van gerichtheid op medezeggenschap ($p=0,444$). De christelijke managers scoren zelfs nog lager dan de niet-christelijke managers. We zijn benieuwd of een analyse met de vier christelijke categorieën van geloofsoriëntatie een mogelijke verklaring kan geven voor dit resultaat. Voor de variabele 'mate van gerichtheid op medezeggenschap' dient hypothese 12 te worden verworpen.

Mate van gerichtheid op waardenoriëntatie

Met betrekking tot de mate van gerichtheid op waardenoriëntatie veronderstellen we in hypothese 14 dat 'christelijke managers een hogere mate van gerichtheid op waardenoriëntatie vertonen dan niet-christelijke managers'.

Tabel 6.3.4 Effect van religie op de mate van gerichtheid op waardenoriëntatie

Religie	Regressiecoëfficiënt	Sig.
(Constant)	(10,409)	
Christelijk	2,393	,000

Referentiecategorie: niet-christelijk

(Schaalscore: theoretisch minimum 3 en maximum 15)

Tabel 6.3.4 laat zien dat de christelijke managers op de mate van gerichtheid op waardenoriëntatie inderdaad significant hoger scoren dan de niet-christelijke managers ($p=0,000$). Hypothese 14 wordt hierdoor bevestigd.

De voorgaande analyses met de vier variabelen van het HRM-beleid hebben betrekking op de categorieën christelijke en niet-christelijke managers. We kunnen voor het feit dat een categorie een hogere of een lagere waarde vertoont op een variabele, onvoldoende verklaring geven op basis van de levensbeschouwing van de twee gebruikte categorieën christelijk en niet-christelijk. Mogelijk draagt een analyse met de vijf categorieën van de variant geloofsoriëntatie hier wel toe bij.

6.3.2 Effect van geloofsoriëntatie op HRM-beleid

We hebben enkele hypothesen geformuleerd, die betrekking hebben op de orthodoxe en modern-protestantse geloofsoriëntatie in vergelijking met de andere categorieën van geloofsoriëntatie (hypothesen 8, 9, 10, 13 en 15). In de voorgaande analyses ter toetsing van de hypothesen 6 en 7 hebben we geconstateerd dat er voor drie van de

vier variabelen van HRM-beleid geen significant verschil bestaat tussen de scores van christelijke en niet-christelijke managers. Het onderscheid naar de vier christelijke categorieën is nodig om mogelijk een nuancering te kunnen geven voor de gevonden resultaten betreffende de tweedeling christelijke en niet-christelijke managers. Een overzicht met de vijf categorieën van geloofsoriëntatie met het aantal respondenten (n) is gegeven in tabel 6.2.4. Evenals bij de analyses bij leiderschapsstijl geven we de aantallen (n) niet aan in de tabellen van de analyses betreffende HRM-beleid.

Mate van controlgerichtheid

In hypothese 8 veronderstellen we dat: ‘orthodox-protestantse managers in hun HRM-beleid een hogere mate van controlgerichtheid vertonen dan niet-christelijke managers’. In tabel 6.3.5 geven we de resultaten van een regressieanalyse van de variabele geloofsoriëntatie met niet-christelijk als referentiecategorie.

Tabel 6.3.5 Effect van geloofsoriëntatie op de mate van controlgerichtheid

Geloofsoriëntatie	Regressiecoëfficiënt	Sig.
(Constant)	(22,780)	
Orthodox-protestant	-,249	,510
Modern-protestant	-,670	,061
Behoudend-katholiek	,926	,201
Modern-katholiek	-,280	,526

Referentiecategorie: niet-christelijk

(Schaalscore: theoretisch minimum 6 en maximum 30)

Uit tabel 6.3.5 blijkt dat de orthodox-protestantse managers een iets lagere mate van controlgerichtheid vertonen dan de niet-christelijke managers, maar het verschil is niet significant ($p=0,510$). Hypothese 8 wordt door de bovenstaande resultaten niet bevestigd.

Uit de vergelijking van de vier categorieën van geloofsoriëntatie met de niet-christelijke categorie voor de variabele ‘mate van controlgerichtheid’ blijkt verder dat geen van deze categorieën significant verschilt van de niet-christelijke categorie. We zien dat de behoudend-katholieken afwijken van de drie andere categorieën, namelijk zij vertonen een licht hogere mate van controlgerichtheid, maar dit effect is niet significant ($p=0,201$).

Mate van commitmentgerichtheid

In hypothese 9 veronderstellen we dat ‘orthodox-protestantse managers in hun HRM-beleid een lagere mate van commitmentgerichtheid vertonen dan niet-christelijke managers. In hypothese 10 veronderstellen we dat ‘modern-protestantse managers een hogere mate van commitmentgerichtheid vertonen dan niet-christelijke managers’.

Tabel 6.3.6 Effect van geloofsoriëntatie op de mate van commitmentgerichtheid

Geloofsoriëntatie	Regressiecoëfficiënt	Sig.
(Constant)	(28,880)	
Orthodox-protestant	-,669	,035
Modern-protestant	-,873	,013
Behoudend-katholiek	,179	,799
Modern-katholiek	-,150	,728

Referentiecategorie: niet-christelijk

(Schaalscore: theoretisch minimum 7 en maximum 35)

In tabel 6.3.6 zien we dat de orthodox-protestantse managers een significant mindere mate van commitmentgerichtheid hebben dan de niet-christelijke managers ($p=0,035$). Het resultaat van deze analyse ten aanzien van de orthodox-protestanten is in de richting van de hypothese, dat wil zeggen dat de resultaten bevestigen wat in de hypothese wordt verondersteld. In die situaties wordt de oorspronkelijke (tweezijdige) significantiewaarde ($p=0,069$) door twee gedeeld om te bepalen of de hypothese wordt verworpen of bevestigd. SPSS toetst namelijk altijd tweezijdig (Syroit, 1979). Hypothese 9 wordt op grond van de bovenstaande resultaten bevestigd.

Uit tabel 6.3.6 blijkt verder dat de modern-protestantse managers significant minder commitmentgericht zijn dan de niet-christelijke managers ($p=0,013$). Ten aanzien van de modern-protestanten dient hypothese 10 verworpen te worden, in tegenstelling tot wat we hadden verwacht.

Bij de katholieke managers verschillen beide categorieën heel weinig met de niet-christelijke managers.

Uit de vergelijking van de christelijke managers met de niet-christelijke managers (tabel 6.3.2) blijkt dat de lagere mate van commitmentgerichtheid van de christelijke managers net niet significant is. Uit tabel 6.3.6 blijkt dat de protestantse managers de voornaamste oorzaak zijn van de geconstateerde lagere mate van commitmentgerichtheid. De beide protestantse categorieën zijn significant minder commitmentgericht dan de niet-christelijke categorie. Bij de protestantse managers kan wellicht een verklaring gevonden worden in de individualiserende tendens die kenmerkend is voor het protestantisme (Colzato, Van den Wildenberg en Hommel, 2008). De overeenkomst in de opvattingen van de beide categorieën protestanten hadden we niet verwacht. We zien hierin wederom aanleiding tot nader – kwalitatief – onderzoek.

Mate van gerichtheid op medezeggenschap

In hypothese 13 veronderstellen we dat 'orthodox-protestantse managers een lagere mate van gerichtheid op medezeggenschap vertonen dan niet-christelijke managers'.

Tabel 6.3.7 Effect van geloofsoriëntatie op de mate van gerichtheid op medezeggenschap

Geloofsoriëntatie	Regressiecoëfficiënt	Sig.
(Constant)	(11,011)	
Orthodox-protestant	-,486	,183
Modern-protestant	-,393	,263
Behoudend-katholiek	-1,296	,077
Modern-katholiek	,706	,095

Referentiecategorie: niet-christelijk

(Schaalscore: theoretisch minimum 3 en maximum 15)

Uit tabel 6.3.7 blijkt dat drie van de vier categorieën geloofsoriëntatie, waaronder de orthodox-protestanten ($p=0,183$), een lagere mate van gerichtheid op medezeggenschap vertonen, maar het verschil is voor alle drie categorieën niet significant. Op grond van de resultaten uit tabel 6.3.7 dient hypothese 13 verworpen te worden. De modern-katholieken vertonen een hogere mate van gerichtheid op medezeggenschap, maar ook dat verschil is niet significant ($p=0,095$).

Mate van gerichtheid op waardenoriëntatie

Met betrekking tot de mate van gerichtheid op waardenoriëntatie veronderstellen we in hypothese 15 dat 'orthodox-protestantse managers een hogere mate van gerichtheid op waardenoriëntatie vertonen dan niet-christelijke managers'.

Tabel 6.3.8 Effect van geloofsoriëntatie op de mate van gerichtheid op waardenoriëntatie

Geloofsoriëntatie	Regressiecoëfficiënt	Sig.
(Constant)	(10,347)	
Orthodox-protestant	3,801	,000
Modern-protestant	2,286	,000
Behoudend-katholiek	,884	,243
Modern-katholiek	,926	,040

Referentiecategorie: niet-christelijk

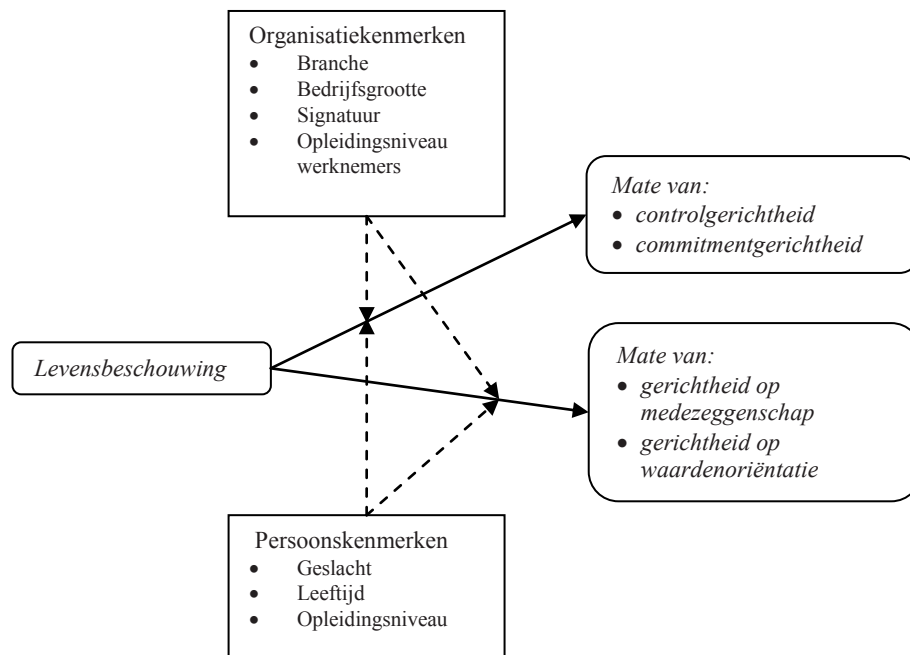
(Schaalscore: theoretisch minimum 3 en maximum 15)

Uit tabel 6.3.8 is af te lezen dat alle vier christelijke categorieën van geloofsoriëntatie een hogere mate van gerichtheid op de waardenoriëntatie vertonen. We zien dat zowel de orthodox- als de modern-protestantse managers een significant hogere mate van gerichtheid op waardenoriëntatie vertonen dan de niet-christelijke managers ($p=0,000$). Bij de modern-katholieken is het verschil iets minder sterk, maar nog wel significant ($p=0,040$). Hoewel de behoudend-katholieken een hogere score vertonen dan de niet-christelijke managers, is het verschil niet significant. Op grond van de bovenstaande resultaten wordt hypothese 15 bevestigd. In paragraaf 6.4 gaan we uitgebreid in op de waardenoriëntatie, namelijk de inspiratie vanuit de levensbeschouwing die de manager ervaart bij het leidinggeven.

6.3.3 Interacterende variabelen

Inleiding

In paragrafen 6.3.1 en 6.3.2 geven we een beschrijving van het effect van de levensbeschouwing van de manager op de vier variabelen van HRM-beleid. We veronderstellen dat het vertoonde effect van de levensbeschouwing op de variabelen van het kernbegrip HRM-beleid niet beïnvloed wordt door interacterende variabelen, zie paragraaf 2.5. In deze paragraaf toetsen we hypothese 11 waarin we veronderstellen dat het gevonden effect van de levensbeschouwing op de variabelen van het kernbegrip HRM-beleid ongewijzigd blijft onder constanthouding van de interacterende variabelen (zie figuur 6.3.2).



Figuur 6.3.2 Conceptueel model voor het effect van interacterende variabelen op de relatie tussen levensbeschouwing en HRM-beleid

We geven de resultaten van een meervoudige regressieanalyse, waarbij we het effect van alle interacterende variabelen in één keer toetsen. Het toetsen van het mogelijke effect van de interacterende variabelen doen we, zoals gezegd, slechts daar waar er bij de hiervoor beschreven analyses sprake is van een *significant verschil* tussen een christelijke categorie en de niet-christelijke categorie. Dit betekent voor de variabele ‘mate van commitmentgerichtheid’ dat getoetst dient te worden bij de twee categorieën protestantse managers. Voor de variabele ‘mate van gerichtheid op waardenoriëntatie’ wordt het mogelijke effect van de interacterende variabelen niet getoetst. Hiervoor zijn twee argumenten aan te geven. Deze variabele behoort niet tot de twee variabelen die gebaseerd zijn op de twee dimensies HRM-beleid (zie paragraaf 2.4) en bij de schaalconstructie zijn deze twee variabelen aangeduid als een ‘somscore’, samengesteld uit slechts drie items (zie paragraaf 5.3). Daarnaast is de significantie bij de christelijke categorieën zo sterk, dat we geen effect verwachten van de interacterende variabelen.

In tabel 6.3.9 zijn de mogelijk interacterende onafhankelijke variabelen in één overzicht samengevoegd. Hierdoor kan een regressieanalyse gemaakt worden waarin de invloed van de interacterende variabelen op het effect van geloofsoriëntatie op de mate van commitmentgerichtheid wordt berekend.

Tabel 6.3.9 Effect van de interacterende variabelen op het effect van geloofsoriëntatie op de mate van commitmentgerichtheid

Interacterende variabele	Geloofsoriëntatie	Regressie coëfficiënt	Sig.
	(Constant) *)	(28,402)	
	Orthodox-protestant	-1,464	,002
	Modern-protestant	-1,105	,005
	Behoudend-katholiek	-,160	,825
	Modern-katholiek	-,580	,214
Organisatiekenmerken			
Branchetype organisatie: (ref. cat.: non-profit)	Profitsector	,147	,678
Signatuur organisatie: (ref. cat.: niet-christelijk)	Algemeen-christelijk	,349	,261
	Reformatorisch	1,537	,003
Bedrijfsomvang: (ref. cat.: klein 1-35 werknemers)	Middel (36-100 werknemers)	-,248	,548
	Groot (101-500 werknemers)	-,074	,864
Opleidingsniveau werknemers: (ref. cat.: HBO/WO)	LBO	,007	,198
	MBO	-,003	,697
Persoonskenmerken			
Geslacht manager: (ref. cat.: man)	Vrouw	,024	,958
Leeftijd manager: (ref. cat.: 45 jaar en jonger)	Ouder dan 45 jaar	-,098	,723
Opleidingsniveau manager: (ref. cat.: HBO/MBO)	HBO/WO	,536	,117

*) Referentiecategorie: niet-christelijk

Zoals in tabel 6.3.9 te zien is, geeft de regressieanalyse met de interacterende variabelen hetzelfde beeld van het effect van geloofsoriëntatie op de mate van commitmentgerichtheid als bij de analyses zonder interacterende variabelen (zie tabel 6.3.6), te weten: de beide categorieën protestantse managers vertonen een significant lagere mate van commitmentgerichtheid dan de niet-christelijke managers ($p=0,002$ en $p=0,005$). Het is opvallend, dat dit effect, onder constanthouding van de interacterende variabelen (organisatie- en persoonskenmerken) zelfs sterker blijkt te zijn dan bij de voorgaande analyses.

Conclusies interacterende variabelen.

Tabel 6.3.9 geeft slechts een opvallend resultaat te zien bij het organisatiekenmerk: signatuur van de organisatie. Managers van reformatorische organisaties vertonen een significant hogere mate van commitmentgerichtheid ($p=0,003$) dan managers van niet-christelijke organisaties. Evenals in paragraaf 6.2.3 dient opgemerkt te worden dat het hier vrijwel uitsluitend orthodox-protestantse managers betreft en een onderlinge vergelijking van respondenten uit de verschillende categorieën van geloofsoriëntatie niet mogelijk is.

Er is geen invloed van de interacterende variabelen op het effect van de levensbeschouwing op de mate van commitmentgerichtheid te constateren. De gevonden resultaten van de regressieanalyses zonder de interacterende variabelen blijven overeind. In hypothese 11 wordt verondersteld dat interacterende variabelen (organisatie- en persoonskenmerken) geen effect hebben op het gevonden effect van de levensbeschouwing van de manager op zijn HRM-beleid. Deze hypothese wordt bevestigd.

6.3.4 Personeelszorg

In paragraaf 2.4 is aangegeven dat het facet ‘respecteren’ naast het aspect ‘arbeids-tevredenheid’ nog twee aspecten bevat: 1. de inzet van deskundige functionarissen voor de psychosociale begeleiding van het personeel en 2. aandacht voor spiritualiteit. In paragraaf 5.4 is beschreven hoe de schaal ‘personeelszorg’ is geconstrueerd en dat we voor aandacht voor spiritualiteit geen schaal hebben samengesteld. In deze paragraaf geven we de resultaten van analyses betreffende deze twee aspecten.

Schaal personeelszorg

De respondenten kunnen in de vragenlijst aangeven, of en zo ja met welke frequentie zij gebruik maken van de diensten van een functionaris voor zorg aan en begeleiding van de medewerkers. Met de variabele ‘personeelszorg’ hebben we een regressieanalyse uitgevoerd voor de twee categorieën van religie, tabel 6.3.10, en de vijf categorieën van geloofsooriëntatie, tabel 6.3.11.

Tabel 6.3.10 Effect van religie op personeelszorg

Geloofsooriëntatie	Regressie coëfficiënt	Sig.
(Constant)	(5,128)	
Christelijk	-,106	,701

Referentiecategorie: niet-christelijk

(Schaalscore: theoretisch minimum 3 en maximum 15)

In hypothese 16 veronderstellen we dat ‘christelijke managers in gelijke mate gebruik maken van functionarissen voor personeelszorg als niet-christelijke managers’. Uit tabel 6.3.10 blijkt dat christelijke managers in mindere mate gebruik maken van functionarissen voor personeelszorg dan de niet-christelijke managers, maar het verschil is niet significant ($p=0,701$). Hypothese 16 wordt, met enige aarzeling, bevestigd. Het gevonden effect is weliswaar in tegenovergestelde richting als verwacht, maar niet significant.

Tabel 6.3.11 Effect van geloofsooriëntatie op personeelszorg

Geloofsooriëntatie	Regressie coëfficiënt	Sig.
(Constant)	(5,058)	
Orthodox-protestant	-,233	,467
Modern-protestant	-,188	,532
Behoudend-katholiek	,742	,199
Modern-katholiek	,485	,185

Referentiecategorie: niet-christelijk

In hypothese 17 veronderstellen we dat ‘orthodox-protestantse managers in mindere mate gebruik maken van functionarissen voor personeelszorg dan niet-christelijke

managers'. Uit tabel 6.3.11 blijkt dat de beide protestantse categorieën in mindere mate gebruik maken van functionarissen voor personeelszorg dan de niet-christelijke managers, maar het verschil is niet significant ($p=0,467$ en $p=0,532$). De katholieke managers maken meer gebruik van de functionarissen dan de niet-christelijke managers, maar ook dat verschil is niet significant. Hypothese 17 wordt, eveneens met enige aarzeling, niet bevestigd. Er tekent zich enig verschil af, maar dit is niet significant.

Aandacht voor mogelijkheden van spiritualiteit binnen de organisatie

De respondenten hebben in de vragenlijst aan kunnen geven of en zo ja, voor welke verschillende vormen van spiritualiteit binnen de organisatie mogelijkheden worden geboden. Van alle respondenten geeft 32,8% aan die mogelijkheden te bieden. Uit tabel 6.3.12 blijkt dat dit vooral door de orthodox-protestanten wordt gedaan. Zij verschillen significant ($p=0,000$) van de niet-christelijke managers. De overige categorieën verschillen nauwelijks van de niet-christelijke managers.

Tabel 6.3.12 Effect van geloofsoriëntatie op geboden mogelijkheden van spiritualiteit

Geloofsoriëntatie	Regressie coëfficiënt	Sig.
(Constant)	(,208)	
Orthodox-protestant	,301	,000
Modern-protestant	,078	,190
Behoudend-katholiek	,145	,228
Modern-katholiek	,073	,317

Referentiecategorie: niet-christelijk

(Schaalscore: theoretisch minimum = 0 en maximum = 1) (0=nee en 1=ja)

Bij de bovenstaande tabel dient opgemerkt te worden dat we veronderstellen dat de beantwoording door de respondenten voor een belangrijk deel bepaald wordt door de organisatiecontext. We hebben eerder geconstateerd dat bij de reformatische organisaties een oververtegenwoordiging van orthodox-protestantse managers is waar te nemen, zie tabel 6.3.9.

Verschillende vormen van spiritualiteit en zingeving worden in tabel 6.3.13 getoond, waarbij het aantal (n) en de percentages (%) worden gegeven van de respondenten *per categorie van geloofsoriëntatie*. Bij de antwoordmogelijkheid: 'anders, namelijk...' worden voornamelijk verschillende vormen van bezinningsbijeenkomsten genoemd, zoals weekopeningen en kerstvieringen (n=25).

Tabel 6.3.13 Aangeboden mogelijkheden van vormen van spiritualiteit en levensbeschouwing binnen organisatie, per categorie van geloofsoriëntatie

	Niet-christelijk	Orthodox-protestant	Modern-protestant	Behoudend-katholiek	Modern-katholiek
Aantal respondenten dat deze vraag beantwoord heeft: n (% van totale steekproef per categorie van geloofsoriëntatie)	19 (20%)	58 (50,9%)	42 (28,6%)	6 (35%)	18 (28,1%)
Discussie over ethische vragen	14 (73,7%*)	40 (69,0%)	29 (69,0%)	2 (33,3%)	9 (50,0%)
Gedragscode voor medewerkers	17 (89,5%)	36 (62,0%)	27 (64,3%)	3 (50,0%)	12 (66,7%)
Bezinningsbijeenkomsten	1 (5,3%)	24 (41,4%)	16 (38,1%)	0	3 (16,7%)
Individuele uitingen van geloof en spiritualiteit	4 (21,1%)	24 (41,4%)	18 (42,9%)	1 (16,7%)	7 (38,9%)
Gebedsgroepen in het bedrijf	0	8 (13,8%)	8 (19,0%)	0	0

*) Bij de mogelijkheden van spiritualiteit geven we het aantal en tussen haakjes het percentage van de respondenten dat per categorie deze vraag heeft ingevuld

In tabel 6.3.13 zijn hoge percentages gescoord bij twee variabelen, die bij alle categorieën voorkomen, te weten bij discussie over ethische vragen en gedragscode voor medewerkers. Het zijn de twee variabelen die niet direct met levensbeschouwing te maken hebben, maar met algemene waardenopvattingen. Bij de drie overige variabelen scoren alle categorieën relatief lagere percentages. De mogelijkheid van gebedsgroepen in het bedrijf wordt alleen door protestantse managers geboden. Het is de vraag in hoeverre dit deel van ons onderzoek uitsluitend betrekking heeft op de opvattingen van de managers of dat het een voorziening betreft die door het bedrijf geregeld is, onafhankelijk van de opvattingen van de respondent.

6.4 Levensbeschouwelijke inspiratie voor het leidinggeven

De vragenlijst eindigde met een gesloten en een open vraag over de wijze waarop managers zich laten inspireren voor hun leiderschapsstijl en HRM-beleid door hun levensbeschouwing. Deze vragen luiden: 'In welke mate laat u zich inspireren door uw levensbeschouwing' (vraag 37) en 'Door welke levensbeschouwelijke ideeën of gedachten wordt u bij het leidinggeven geïnspireerd' (vraag 38). Vraag 37 is gesteld aan alle respondenten. Respondenten die niet een christelijke levensbeschouwing hebben, zijn bij vraag 28 (Heeft u een christelijke levensovertuiging?), bij het antwoord 'nee' doorverwezen naar vraag 37. We veronderstellen dat mensen die geen christelijke levensovertuiging hebben, wel vanuit hun eigen levensovertuiging geïnspireerd kunnen zijn in hun managementpraktijk. We worden hierin bevestigd door eerder onderzoek (Hardjono en Klamer, 2005; Graafland et al., 2006, 2007).

Tabel 6.4.1 geeft een overzicht van frequenties van de beantwoording van vraag 37. Hierbij valt op dat vrijwel alle respondenten deze vraag hebben beantwoord. Deze vraag is niet vooraf gegaan door een selectievraag, omdat men de antwoordmogelijkheid 'niet' heeft.

Tabel 6.4.1 Mate van levensbeschouwelijke inspiratie voor het leidinggeven, per categorie van gelooforiëntatie

	Niet-christelijk	Orthodox protestant	Modern protestant	Behoudend katholiek	Modern katholiek	Totaal
Niet	47 (51,6%)	1 (0,9%)	4 (2,7%)	8 (50%)	11 (17,5%)	71 16,5%
Zwak	9 (9,9%)	2 (1,80%)	16 (11,0%)	2 (12,5%)	11 (17,5%)	40 9,3%
Matig	16 (17,6%)	21 (18,4%)	35 (24,0%)	6 (37,5%)	28 (44,4%)	106 24,7%
Sterk	19 (20,9%)	90 (78,9%)	91 (62,3%)	0 (0%)	13 (20,6%)	213 49,5%
Totaal	91 (100%)	114 (100%)	146 (100%)	16 (100%)	63 (100%)	430 100%
% van totale steekproef-populatie per categorie (n)	97,8% (93)	100% (114)	99,3% (147)	94,1% (17)	98,4% (64)	98,9% (435)

Uit tabel 6.4.1 valt te constateren dat een aanzienlijk deel van de managers, zowel christelijke als niet-christelijke, zich laat inspireren (matig of sterk) door de levensbeschouwing. In deze tabel valt bovendien te zien dat de protestanten een zeer grote invloed toekennen aan hun levensbeschouwing als inspiratiebron bij hun leidinggeven. We constateren dat drie op de vier managers vinden dat de opvatting vanuit de levensbeschouwing van invloed is op de managementpraktijk. Dit lijkt tegenovergesteld aan de opvatting dat het geloof alleen van toepassing dient te zijn op het privé domein (Du Gay, 2000), zoals we hebben beschreven in paragraaf 1.6.

In tabel 6.4.2 geven we een regressieanalyse van de antwoorden op de vraag in welke mate men zich laat inspireren door de levensbeschouwing.

Tabel 6.4.2 Effect van geloofsoriëntatie op de levensbeschouwelijke inspiratie voor het leidinggeven

Geloofsoriëntatie	Regressie coëfficiënt	Sig.
(Constant)	(2,051)	
Orthodox-protestant	1,704	,000
Modern-protestant	1,408	,000
Behoudend-katholiek	-,176	,466
Modern-katholiek	,632	,000

Referentiecategorie: niet-christelijk

(Schaalscore: theoretisch min.= 1 en max.= 4)

Uit tabel 6.4.2 is af te lezen dat drie christelijke categorieën van geloofsoriëntatie aangeven dat zij inspiratie putten vanuit de levensbeschouwing bij het leidinggeven. Zowel de orthodox- als de modern-protestantse managers vertonen een significant hogere mate van inspiratie door levensbeschouwing dan de niet-christelijke managers ($p=0,000$). Bij de modern-katholieken is het verschil iets minder groot, maar eveneens sterk en significant ($p=0,000$).

In paragraaf 6.3.2 blijkt dat de protestantse managers en de modern-katholieke managers een significant hogere mate van gerichtheid op waardenoriëntatie vertonen

dan de niet-christelijke managers (zie tabel 6.3.8). We zien een duidelijke overeenkomst tussen de resultaten van tabel 6.3.8 en die van de bovenstaande tabel 6.4.2. Wij veronderstellen dat er een verband bestaat tussen de resultaten van de analyses met betrekking tot de gerichtheid op waardenoriëntatie en de mate waarin managers zich laten inspireren door hun levensovertuiging.

In de bovenstaande tabel lijkt het erop dat de beide protestantse categorieën geen significant onderling verschil vertonen. Om dit te toetsen voeren we een regressie-analyse uit met de *orthodox-protestantse categorie als referentiecategorie*, tabel 6.4.3.

Tabel 6.4.3 Effect van geloofsooriëntatie op mate van levensbeschouwelijke inspiratie voor het leidinggeven

Geloofsooriëntatie	Regressie coëfficiënt	Sig.
(Constant)	(3,623)	
Modern-protestant	-,164	,151
Behoudend-katholiek	-1,748	,000
Modern-katholiek	-,940	,000
Niet-christelijk	-1,546	,000

Referentiecategorie: orthodox-protestant

Uit de bovenstaande tabel 6.4.3 blijkt dat de protestantse categorieën niet significant met elkaar verschillen in de mate waarin zij zich laten inspireren vanuit hun levensovertuiging. Tevens blijkt dat de overige categorieën hierin wel significant verschillen met de orthodox-protestanten ($p=0,000$). De hier geconstateerde overeenkomsten in opvattingen van de orthodox- en modern-protestantse managers hebben we eerder gezien bij de analyses van leiderschapsstijl (tabel 6.2.6) en HRM-beleid (tabel 6.3.6).

De vraag door welke levensbeschouwelijke ideeën of gedachten men zich laat inspireren bij het leidinggeven, is door een groot aantal respondenten beantwoord. Het is een open vraag, waarbij de respondenten zelf de antwoorden formuleren. We hebben een paar antwoorden, die zeer vaak voorkomen in een kruistabel afgezet tegen de geloofsooriëntatie, zie tabel 6.4.4. Verder hebben we een inhoudsanalyse uitgevoerd met de overige antwoorden. Op grond van de inhoud en betekenis van deze antwoorden zijn we nagegaan of er verschillen en overeenkomsten gevonden konden worden tussen de verschillende categorieën geloofsooriëntatie en vervolgens tussen de orthodox- en modern-protestanten.

*Tabel 6.4.4 Levensbeschouwelijke inspiratiebron voor het leidinggeven
(aantal keren genoemd, per categorie van gelooforiëntatie)*

Inspiratiebron	Niet-christelijk (%)**	Orthodox-protestant (%)	Modern-protestant (%)	Behoudend-katholiek (%)	Modern-katholiek (%)	Totaal (%)
Naastentiefde (%)	1 (1,2%) (1,1%)	34 (41,5%) (29,8%)	37 (45,1%) (25,1%)	1 (1,2%) (5,8%)	9 (11,0%) (14,0%)	82 (100%) (18,8%)
Dienend leiderschap (%)	0	17 (54,8%) (14,9%)	14 (45,2%) (9,5%)	0	0	31 (100%) (7,1%)
Eerlijkheid en respect (%)	10 (11,8%) (10,7%)	28 (32,9%) (24,5%)	28 (32,9%) (19,0%)	3 (3,5%) (17,6%)	16 (18,9%) (25,0%)	85 (100%) (19,5%)
Rentmeesterschap (%)	0	15 (62,5%) (13,1%)	8 (33,3%) (5,4%)	0	1 (4,2%) (1,5%)	24 (100%) (5,5%)
Tien geboden (%)	0	7 (53,8%) (6,1%)	3 (23,1%) (2,0%)	0	3 (23,1%) (4,6%)	13 (100%) (2,9%)
Andere inspiratiebron (%)	33 (14,2%) (35,4%)	82 (35,2%) (71,9%)	91 (39,1%) (61,9%)	3 (1,3%) (17,6%)	24 (10,2%) (37,5%)	233 (100%) (53,5%)
Totaal *) (%)	44 (9,4%)	183 (39,1%)	181 (38,7%)	7 (1,5%)	53 (11,3%)	468 (100%)

*) Dit totaal per categorie geeft aan hoe vaak bij de betreffende categorie één of meer van de inspiratiebronnen is genoemd. Dit totaal geeft **niet** aan hoeveel respondenten van de betreffende categorie één of meer van deze inspiratiebronnen hebben aangegeven: respondenten konden namelijk meerdere antwoorden geven.

**) De cursief gedrukte percentages (%) geven aan hoeveel procent van de respondenten van de betreffende categorie van geloofsooriëntatie deze inspiratiebron heeft genoemd.

In tabel 6.4.4 is het opvallend dat de waarden van ‘eerlijkheid en respect’ bij alle categorieën worden genoemd, zowel door christelijke (88,2%) als niet-christelijke (11,8%) respondenten. Een aantal van de in tabel 6.4.4 genoemde inspiratiebronnen is als ‘vrijwel uitsluitend protestants’ te typeren, zoals ‘rentmeesterschap’ (95,8%), ‘naastentiefde’ (86,6%) en ‘dienend leiderschap’ (100%). De ‘Tien geboden’ wordt relatief weinig genoemd (13 maal), waarvan meer dan de helft wordt aangegeven door orthodox-protestantse respondenten (53,8%). Bij de beschrijving van de inhoudsanalyse van de ‘andere inspiratiebron’ wordt verder ingegaan op de ‘Tien geboden’.

Inhoudsanalyse ‘andere inspiratiebron’

De inhoudsanalyse van de antwoorden bij de bovenstaande tabel ‘Levensbeschouwelijke inspiratiebron bij het leidinggeven’, (tabel 6.4.4) die als ‘andere inspiratiebron’ zijn aangegeven, geeft een sterk gevarieerd beeld. Dit is een zodanig gevarieerd geheel dat het niet in een tabeloverzicht is samen te vatten.

De niet-christelijke respondenten geven overwegend algemene waarden, zoals gelijkwaardigheid, respect voor het leven, optimale vrijheid en eigenwaarde van de mens als levensbeschouwelijke inspiratie voor het leidinggeven. Vaak wordt verwezen naar een ideologische basis, zoals het humanisme en sociaal liberalisme. Ook wordt verwezen naar spirituele achtergronden, zoals algemene spiritualiteit, het boeddhisme en de joods-christelijke traditie. Bij de gedachten die door de niet-christelijke respondenten wordt gegeven, zijn vaak citaten uit de Bijbel herkenbaar. Hierdoor lijkt de bewering van Becker (2003), dat de kerkverlating niet betekent dat men de waarde van het geloof of de joods-christelijke traditie de rug toekeert, zoals beschreven is in paragraaf 1.5, bevestigd te worden.

De katholieke respondenten sluiten qua opvattingen en ideeën aan bij die van de niet-christelijke managers. Zij geven aan dat ze geïnspireerd worden door algemeen menselijke waarden, zoals 'sociale gelijkwaardigheid' en 'respect en vertrouwen geven'. Deze aspecten herkennen we ook bij eerder onderzoek (Dekker et al., 1997). Daarnaast geven de katholieke respondenten veel algemene verwijzingen naar het christelijk en katholiek geloof, dan wel de opvoeding. Verschillende keren wordt verwezen naar al dan niet katholieke waarden en normen. Het 'gedachtegoed van Jezus Christus' en Pax Christi wordt door diverse katholieke respondenten genoemd. Er zijn veel protestantse respondenten die, naast de in de tabel 6.4.4 genoemde inspiratiebron, een beschrijving hebben gegeven van wat hen inspireert. Veel van de protestantse respondenten verwijzen naar Bijbelse principes, Bijbelboeken en concrete Bijbelteksten.

Daarnaast zijn geloofsopvattingen beschreven, waaruit een kenmerkend dogmatisch verschil tussen de beide categorieën van protestanten blijkt. Dit verschil blijkt heel duidelijk in de verwijzing naar God of naar Jezus. Van de orthodox-protestantse respondenten (n=82) geven 12 respondenten een verwijzing naar de afhankelijkheid van God, terwijl dat bij de modern-protestanten niet voorkomt. Door de modern-protestanten wordt over God gesproken als bevrijder en gever van verantwoordelijkheid. Van de modern-protestantse respondenten (n=91) noemen 10 respondenten het voorbeeld van het leiderschapsgedrag van Jezus, terwijl de orthodox-protestanten dat geheel niet doen. Het gebruik van de naam Jezus lijkt naar de mening van orthodox-protestanten teveel op de liberale geloofsrichting. Dit wijst wellicht op een dogmatisch-culturele angst van orthodox-protestanten om niet te lichtvaardig met 'Jezus' om te gaan en daardoor teveel op de modern-protestanten, met name de evangelische kerken te lijken. De orthodox-protestanten verwijzen hiervoor naar de belijdenisgeschriften, zoals de Nederlandse Geloofsbelijdenis artikel 14, waarin gesproken wordt over de onmacht van de mens om iets goeds te doen en dat hij geen vrije wilsbeschikking heeft (Vogelaar en Bregman, 1983).

Vaak wordt bij de 'andere inspiratiebron' verwezen naar de zogenaamde 'samenvatting van de Tien Geboden'. Deze houdt aldus de Bijbel het volgende in: 'God liefhebben boven alles en de naaste als jezelf' (Mattheüs 22 : 37). Ook hierbij zien we een opmerkelijk verschil tussen de twee protestantse categorieën. De orthodox-protestantse respondenten verwijzen 10 maal naar deze 'samenvatting' en de modern-protestantse respondenten slechts 2 maal. In het algemeen kan gezegd worden dat de modern-protestanten sterker de nadruk leggen op de – wederkerige – onderlinge menselijke relaties en de orthodox-protestanten op de – afhankelijke – geloofsrelatie met God. De door de respondenten genoemde bijbelteksten bevestigen het

onderscheid tussen de beide categorieën, hetgeen wellicht als een dogmatisch-cultureel verschil kan worden aangeduid.

Onder de noemer van ‘andere inspiratiebron’ worden door respondenten uit de beide protestantse categorieën veel verschillende teksten uit de Bijbel genoemd. We constateren een opmerkelijk verschil tussen beide categorieën qua inhoud en betekenis van de genoemde Bijbelteksten. De orthodox-protestantse respondenten verwijzen naar diverse teksten waarin het gaat over gezagsverhoudingen, terwijl de modern-protestantse managers daar in het geheel niet naar verwijzen. Dit herkennen we ook in modern-protestantse literatuur (Westert, 2002). De modern-protestantse respondenten verwijzen daarentegen naar Bijbelteksten waarin onderlinge liefde en gelijkwaardigheid centraal staan. Dit onderscheid bevestigt het verschil tussen de twee protestantse categorieën, zoals we dat in paragraaf 1.4 hebben beschreven.

De opvattingen van de beide protestantse categorieën over leiderschapsstijl en HRM-beleid, zoals we hiervoor in dit hoofdstuk schrijven (in paragrafen 6.2 en 6.3), *komen sterk met elkaar overeen*. De opvattingen over de levensbeschouwelijke inspiratie vertonen, zoals we hierboven aangeven, *daarentegen grote verschillen*. In het kwalitatief onderzoek gaan we nader in op deze overeenkomsten en verschillen in opvattingen van de twee protestantse categorieën.

6.5 Reflectie op het kwantitatief onderzoek

In de voorgaande paragrafen zijn de resultaten weergegeven van de toetsing van de hypothesen. In tabel 6.5.1 geven we een overzicht van deze hypothesen, waarbij we aangeven welke hypothesen zijn bevestigd en welke zijn verworpen. Vervolgens geven we aan de hand van dat overzicht een reflectie op de resultaten en mogelijke verklaringen achteraf van een aantal verrassende uitkomsten. Op grond daarvan formuleren we een aanzet tot het kwalitatief vervolgonderzoek.

Tabel 6.5.1 Resultaten van toetsing van hypothesen

Hypothese	Onderwerp	Toetsresultaat
1) Christelijke managers hebben in hun leiderschapsstijl een gelijke mate van taakgerichtheid als niet-christelijke managers.	Taakgerichtheid	Bevestigd: geen significant effect.
2) Christelijke managers vertonen in hun leiderschapsstijl een hogere mate van mensgerichtheid dan niet-christelijke managers.	Mensgerichtheid	Definitief verworpen: significant effect in tegenovergestelde richting.
3) Orthodox-protestantse managers vertonen in hun leiderschapsstijl een hogere mate van taakgerichtheid dan niet-christelijke managers.	Taakgerichtheid	Voorlopig verworpen: wel effect in de voorspelde richting, maar niet significant.
4) Orthodox-protestantse managers vertonen in hun leiderschapsstijl een lagere mate van mensgerichtheid dan niet-christelijke managers.	Mensgerichtheid	Bevestigd: significant effect in de voorspelde richting.
5) Modern-protestantse managers vertonen in hun leiderschap een hogere mate van mensgerichtheid dan niet-christelijke managers.	Mensgerichtheid	Definitief verworpen: significant effect in tegenovergestelde richting.

Hypothese	Onderwerp	Toetsresultaat
6) Christelijke managers hebben in hun HRM-beleid een gelijke mate van controlgerichtheid als niet-christelijke managers.	Controlgerichtheid	Bevestigd: geen significant effect.
7) Christelijke managers vertonen in hun HRM-beleid een hogere mate van commitmentgerichtheid dan niet-christelijke managers.	Commitmentgerichtheid	Definitief verworpen: geen significant effect, maar in tegenovergestelde richting.
8) Orthodox-protestantse managers vertonen een hogere mate van controlgerichtheid dan niet-christelijke managers.	Controlgerichtheid	Definitief verworpen: geen significant effect, maar in tegenovergestelde richting.
9) Orthodox-protestantse managers vertonen een lagere mate van commitmentgerichtheid dan niet-christelijke managers.	Commitmentgerichtheid	Bevestigd: significant effect in voorspelde richting.
10) Modern-protestantse managers vertonen in hun HRM-beleid een hogere mate van commitmentgerichtheid dan niet-christelijke managers.	Commitmentgerichtheid	Definitief verworpen: significant effect in tegenovergestelde richting.
11) Interacterende variabelen hebben geen interacterend effect op het gevonden effect van levensbeschouwing op leiderschapsstijl en HRM-beleid.	Organisatie- en persoonskenmerken	Bevestigd: eerder gevonden resultaten zijn sterker geworden.
12) Christelijke managers vertonen een hogere mate van gerichtheid op medezeggenschap dan niet-christelijke managers.	Medezeggenschap	Definitief verworpen: niet significant effect, maar in tegenovergestelde richting.
13) Orthodox-protestantse managers vertonen een lagere mate van gerichtheid op medezeggenschap dan niet-christelijke managers.	Medezeggenschap	Voorlopig verworpen: wel effect in de voorspelde richting, maar niet significant.
14) Christelijke managers vertonen een hogere mate van gerichtheid op waardenoriëntatie dan niet-christelijke managers.	Waardenoriëntatie	Bevestigd: significant effect in de voorspelde richting.
15) Orthodox-protestantse managers vertonen een hogere mate van gerichtheid op waardenoriëntatie dan niet-christelijke managers.	Waardenoriëntatie	Bevestigd: significant effect in de voorspelde richting.
16) Christelijke managers maken in gelijke mate gebruik van functionarissen voor personeelszorg als niet-christelijke managers.	Personeelszorg	Bevestigd: effect in tegengestelde richting, maar niet significant verschil.
17) Orthodox-protestantse managers maken in mindere mate gebruik van functionarissen voor personeelszorg dan niet-christelijke managers.	Personeelszorg	Voorlopig verworpen: effect in de voorspelde richting, maar geen significant verschil.

Uit het bovenstaande overzicht van de hypothesen blijkt dat we 16 hypothesen hebben geformuleerd over het effect van levensbeschouwing (of geloofsoriëntatie) op leiderschapsstijl en HRM-beleid en dat we 1 hypothese hebben geformuleerd omtrent het effect van interacterende variabelen op het gevonden effect van levensbeschouwing. Van de 16 hypothesen over het effect van levensbeschouwing op leider-

schapsstijl en HRM-beleid zijn er 7 bevestigd en moeten we 3 hypothesen voorlopig verwerpen (resultaat in de voorspelde richting, maar geen significant effect) en 6 hypothesen definitief verwerpen (significant, effect in de tegenovergestelde richting). Het aantal verworpen hypothesen is een relatief groot deel van het totaal. Van de 7 hypothesen die bevestigd worden, handelen 3 hypothesen over protestantse managers. Van de 9 (voorlopig en definitief) verworpen hypothesen hebben 6 hypothesen betrekking op de protestantse managers (zowel orthodox- als modern-protestant). De hypothese omtrent het effect van de interacterende variabelen op het gevonden effect van de levensbeschouwing wordt bevestigd, waardoor we hebben geconcludeerd dat het eerder gevonden effect van levensbeschouwing op leiderschapsstijl en HRM-beleid overeind blijft.

Het gehele resultaat van de toetsing van alle hypothesen is voor ons aanleiding om de inhoud van de hypothesen nader te bekijken en te zoeken naar een verklaring van het verschijnsel dat relatief veel hypothesen verworpen dienen te worden. De hypothesen zijn gebaseerd op theoretische inzichten en sturende verwachtingen, zoals beschreven in hoofdstukken 1 en 2.

We verwachtten dat er een veel sterker verschil zou zijn tussen de modern-protestantse en de orthodox-protestantse managers qua mate van mensgerichtheid en commitmentgerichtheid. In hypothese 2 wordt verondersteld dat de christelijke managers een hogere mate van mensgerichtheid vertonen dan de niet-christelijke managers. Hierbij gingen we ervan uit dat de invloed van de modern-protestanten en katholieken de verwachte lagere mate van mensgerichtheid bij de orthodox-protestanten (zie hypothese 4) zou compenseren, zoals beschreven bij de sturende verwachtingen in paragraaf 1.7. Dit blijkt echter niet het geval te zijn, integendeel. Uit de in dit hoofdstuk beschreven resultaten van de regressieanalyses blijkt steeds dat de opvattingen van orthodox-protestantse en modern-protestantse managers sterk met elkaar overeenkomen en nagenoeg dezelfde verschillen vertonen qua opvattingen van de niet-christelijke managers. Dit geldt zowel voor de lagere mate van mensgerichtheid en commitmentgerichtheid, als voor de gelijke mate van taakgerichtheid en controlgerichtheid.

Op grond van deze resultaten nemen we aan dat het onderscheid tussen de protestantse categorieën ten onrechte verondersteld is. Ultee et al. (2003) geven aan dat het onderscheid dat vanuit de theologie gemaakt wordt aangaande allerlei afsplitsingen in de protestantse kerken, misschien niet van kracht is bij de beroepsuitoefening, zoals bijvoorbeeld van managers. Zij geven aan dat aanhangers van de verschillende stromingen binnen het protestantisme wellicht allen hetzelfde activistische mensbeeld hebben. Ook Dekker et al. (1987) veronderstellen dat het onderscheid, dat in de belijdenis sterk aanwezig is, in de praktijk wellicht veel minder kracht heeft. Uit hun onderzoek blijkt dat de protestantse arbeidsethiek sterker te herkennen is bij de orthodox-protestanten, maar zij vermoeden dat de modern-protestanten daar niet veel van zullen afwijken. Ultee et al. (2003) overwegen dat protestanten hun godsdienst gebruiken om hun handelen te legitimeren. Zij geven daarbij aan dat het de moeite waard zou zijn om de door hem geformuleerde hypothese te onderzoeken. Het is mogelijk dat de invloed van het calvinisme ver boven het onderscheid tussen de verschillende protestantse kerken en sekten uitstijgt en dat we daardoor zo weinig verschil tussen de twee protestantse categorieën hebben gevonden (Tawney, 1964).

Tawney veronderstelt net als de hiervoor geschetste visie van Ultee et al. (2003), dat de ‘geest van het calvinisme’ zo sterk geworteld is in de kernwaarden en normen van het gehele protestantisme, dat een cultureel-maatschappelijk onderscheid in levensstijl van de protestantse groepen daar geen invloed op heeft. Dit lijkt bevestigd te worden in een opmerkelijk recent onderzoek onder protestanten (‘Calvinists’) en niet-christenen (‘atheists’). Dit onderzoek geeft als mogelijke verklaring dat alle protestanten dezelfde opvoedingsgrondpatronen hebben meegemaakt in hun jeugd en daardoor dezelfde waarnemingssystematiek vertonen en dezelfde systematiek hanteren voor het beoordelen van de situatie (Colzato et al., 2008). Deze onderzoekers constateren dat protestanten meer gericht zijn op details dan niet-christenen en minder oog hebben voor het geheel en de samenhang van de sociale werkelijkheid, omdat ze daarvoor in hun opvoeding zijn beloond. De onderzoekers wijzen op de individualiserende tendens bij protestanten.

Een aantal hypothesen heeft betrekking op taakgerichtheid en controlgerichtheid. Daarbij hebben we verondersteld dat met name orthodox-protestanten een hogere mate van taakgerichtheid en controlgerichtheid vertonen dan de niet-christelijke managers. Deze verwachting is voor een groot deel gebaseerd op de theorieën omtrent de protestantse arbeidsethiek, zoals beschreven in hoofdstuk 1. Uit de resultaten blijkt dat er bij de taakgerichtheid en controlgerichtheid geen significant verschil is tussen de protestantse categorieën en de niet-christelijke categorie. We veronderstellen dat voor wat betreft deze beide aspecten van het management deze hiervoor genoemde overeenkomsten vooral ontstaan door een professionalisering van het management. Ultee et al. (2003) geven aan dat in 1960 in de hogere beroepen een oververtegenwoordiging was van mensen die geen kerkelijke binding hadden. Sindsdien kwam aanvankelijk een verschuiving in het voordeel van modern-protestanten; orthodox-protestanten waren nog langere tijd sterker vertegenwoordigd in lagere beroepen (Dekker en Peters, 1989). Door de instroom van beide protestantse categorieën in de managementberoepsgroep is het mogelijk dat naast religieuze waarden ook waarden en normen die bij het beroep horen de opvattingen van protestanten beïnvloeden (Graafland et al., 2006). Hierdoor zou een verklaring gevonden kunnen worden voor het niet vinden van een onderscheid tussen christelijke managers en niet-christelijke managers bij taakgerichtheid en controlgerichtheid en de gevonden overeenkomsten tussen de opvattingen van de orthodox-protestantse en modern-protestantse managers.

Tussen de hiervoor beschreven mogelijke verklaringen voor de overeenkomsten in opvattingen van orthodox- en modern-protestantse managers kunnen we echter geen bevredigende verklaring vinden. Wellicht geeft het dogma van de ‘algemene genade’ zoals we dat in paragraaf 1.4 hebben beschreven een beter aanknopingspunt voor de door ons geconstateerde overeenstemming in opvattingen van de protestantse managers.

We zijn er ons van bewust dat de gevonden resultaten gebaseerd zijn op een kwantitatief onderzoek. Deze onderzoeksmethode bergt het gevaar in zich dat er een reductie van nuances in opvattingen plaatsvindt. Dat is voor ons aanleiding om in een vervolgonderzoek met een kwalitatieve onderzoeksstrategie te toetsen of de gevonden resultaten inzake de betreffende hypothesen alsnog bevestigd of gefalsificeerd worden. In een kwalitatief onderzoek door middel van diepte-interviews hebben de

respondenten de gelegenheid om hun opvattingen uitgebreid te nuanceren en met voorbeelden uit de beroepspraktijk te illustreren. Wellicht dat hierdoor wèl de verschillen tussen beide protestantse categorieën naar voren komen, dan wel een bevredigende verklaring voor de overeenkomsten gevonden kan worden.

IV

KWALITATIEF ONDERZOEK

Deel IV van dit proefschrift beschrijft het kwalitatief onderzoek en bestaat uit de hoofdstukken 7. Interviews met protestantse managers en 8. Orthodox-protestantse versus modern-protestantse managers. Dit kwalitatief onderzoek is gedeeltelijk een check van en gedeeltelijk een uitbreiding op het kwantitatief onderzoek in deel III. Het onderzoek is gericht op het zoeken naar een falsificatie of een bevestiging van een aantal gevonden resultaten in het kwantitatief onderzoek. Deze resultaten betreffen de niet verwachte overeenkomst in managementopvattingen van orthodox-protestantse en modern-protestantse managers.

Eerst beschrijven we in hoofdstuk 7 het verloop van de interviews. Vervolgens geven we een samenvatting van deze interviews en een analyseschema voor de inhoud daarvan.

In hoofdstuk 8 beschrijven we de vergelijking van de managementopvattingen van de orthodox-protestantse managers met die van de modern-protestantse. Aansluitend schrijven we een mogelijke verklaring van de in het kwantitatief en in het kwalitatief onderzoek gebleken overeenkomsten in managementopvattingen van de orthodox- en modern-protestantse managers. Aansluitend geven we een beschrijving van de visie van de managers op de verhouding tussen orthodox- en modern-protestanten. Tenslotte geven we een reflectie op het kwalitatief onderzoek met een aantal suggesties voor verder onderzoek.

7

Interviews met protestantse managers

7.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk hebben we de hypothesen van het kwantitatief onderzoek getoetst. Deze resultaten zijn voor ons aanleiding tot verder onderzoek naar de – voor ons op theoretische gronden verrassende – *overeenkomst* in de managementopvattingen van beide categorieën protestantse managers. De hypothesen die betrekking hebben op protestantse managers, zijn gebaseerd op onze tweede centrale onderzoeksvraag:

Wijkt een manager met een orthodox-protestantse geloofsooriëntatie af van de manager met een andere geloofsooriëntatie qua opvattingen over de stijl van leidinggeven en HRM-beleid en zo ja, hoe is die afwijking?

In dit hoofdstuk en in hoofdstuk 8 worden de resultaten beschreven van het kwalitatief onderzoek, die gericht zijn op de bevestiging of falsificatie van de overeenkomst tussen de beide protestantse categorieën betreffende hun managementopvattingen.

Het kwalitatief onderzoek richt zich uitsluitend op protestantse managers. Het hele proefschrift handelt weliswaar over levensbeschouwing (christelijk en niet-christelijk) en managementopvattingen, maar in dit onderzoek willen we daar een verdieping in aanbrengen. De eerste algemene onderzoeksvraag (zie Introductie) maakt onderscheid tussen christelijke en niet-christelijke managers, terwijl de tweede algemene onderzoeksvraag specifiek gericht is op orthodox-protestantse managers in vergelijking met managers met een andere geloofsooriëntatie. We zullen waar mogelijk bij de resultaten van de analyses van het kwalitatief onderzoek een verbinding maken met de resultaten van het kwantitatief onderzoek. Ook willen we zo mogelijk de opvattingen van de protestantse respondenten uit het kwalitatief onderzoek vergelijken met die van de niet-protestantse respondenten uit het kwantitatief onderzoek.

In paragraaf 7.2 geven we een beschrijving van de vier fasen van de analyseprocedure. De eerste drie fasen – overzichtfase, waardetoekenning en vergelijking van toegekende waarden – worden achtereenvolgens in dit hoofdstuk uitgewerkt. De vierde fase, de integratiefase, beschrijven we in het volgende hoofdstuk.

7.2 Analyseprocedure

In hoofdstuk 4 hebben we het ontwerp van het kwalitatief onderzoek beschreven. Dit betreft onder meer de inhoud van de interviewvragen, de daarbij behorende topiclijst en interviewinstructies.

De interviewvragen en -topics zijn verdeeld in twee clusters: I. Leiderschapsstijl en HRM-beleid en II. Opvatting over de twee protestantse geloofsooriëntaties. De vragen en topics van cluster I zijn gebaseerd op het theoretisch kader betreffende de

kernbegrippen leiderschapsstijl en HRM-beleid. In de interviewtopics zijn de drie facetten van de twee genoemde kernbegrippen duidelijk herkenbaar. De facetten van leiderschapsstijl – hiërarchische positionering; aansturing van medewerkers; rol van manager – en van HRM-beleid – organiseren; investeren; respecteren – structureren de inhoud van de analyses. Zowel de ‘beperkte’ statistische analyse als de descriptieve inhoudsanalyse in hoofdstuk 8 worden aan de hand van deze facetten uitgevoerd.

De analyseprocedure kent vier fasen. De eerste fase is de overzichtsfase die beschreven wordt in paragraaf 7.2.1. Daarin bieden we een algeheel overzicht van het interviewproces en de inhoud – uitgebreide samenvatting – van de interviews. Hierdoor kan een duidelijk beeld van de opvattingen van de respondenten verkregen worden. Als vervolgstap in de eerste fase kennen we codes, c.q. labels toe aan de tekstfragmenten, die de opvatting van de respondent over leiderschapsstijl en HRM-beleid weergeeft.

In paragraaf 7.2.2 beschrijven we de tweede fase, de waardetoekenning. Hierin hebben we, als onderzoekers, onafhankelijk van elkaar, aan de tekstfragmenten bij elk label een waarde toegekend die tot uitdrukking brengt in welke mate de opvatting van de respondenten als orthodox- of modern-protestants is aan te duiden.

De derde fase, de vergelijking van toegekende waarden, wordt beschreven in paragraaf 7.2.3. Daarin zijn de toegekende waarden door ons met elkaar vergeleken en zijn we nagegaan of er verschillen te zien zijn in de waardetoekenning. Hoe de verschillen zijn en wat we er mee hebben gedaan zetten we verderop in deze paragraaf uiteen.

Fase vier is de integratiefase, waarin het gaat om de beantwoording van de onderzoeksvragen. Deze vierde fase wordt, zoals gezegd, in het volgende hoofdstuk beschreven.

7.2.1 Overzicht van interviews

We hebben de inhoud van de interviews aangestuurd door de vooraf bepaalde interviewvragen, zoals we die beschreven in paragraaf 4.2.1.1. De interviews zijn gehouden met 26 protestantse managers en 4 experts (predikanten). Aan de respondenten is toegezegd dat de bijdrage die zij geven aan het onderzoek – door het interview – niet door de lezers van dit proefschrift naar de respondent herleid kan worden. Door deze toezegging konden de respondenten vrijuit over hun managementpraktijk vertellen en hun mening geven.

De eerste vier interviews zijn tevens gebruikt als proefinterviews. Na elk gesprek hebben we de interviews geëvalueerd aan de hand van de lijst met interviewvragen en topics en de interviewinstructies. Op die manier konden de vraagstelling en het gespreksproces zonodig worden aangepast. De evaluatie van de eerste vier interviews heeft niet geleid tot aanpassing van de interviewvragen of de interviewinstructies.

Uit oogpunt van vergelijkbaarheid hebben we alle interviews op dezelfde wijze uitgevoerd, zoals we vooraf bepaald hebben in de interviewinstructies. De onderwerpen zijn hierdoor in dezelfde volgorde aan de respondenten voorgelegd. Bij het luisteren naar de antwoorden en het doorvragen daarop hebben we aandacht geschonken aan de interviewvragen en topics. Hierbij letten wij erop dat deze alle aan de orde kwamen. Bij de interviews hebben we gebruik gemaakt van explorerende en

doordringende vragen zodat we tot de kern van de opvattingen van de respondent konden komen. Er is in de gesprekken veel ruimte gegeven aan de respondenten om hun antwoorden te formuleren en toe te lichten met voorbeelden. Steeds na de beantwoording van een vraag hebben we een korte samenvatting (interpretatie) of herhaling gegeven. De samenvatting of herhaling heeft de respondenten de gelegenheid gegeven om even terug te komen op wat ze bedoelden te zeggen. Daardoor kunnen we de betekenisgeving van de respondent controleren door een bevestiging van de respondent te krijgen of op basis van de reactie van de respondent een correctie op de samenvatting te formuleren. We hebben gemerkt dat deze gesprekswijze voor respondenten verhelderend of structurerend werkt.

De interviews hebben allen, conform de interviewinstructies, ongeveer een uur geduurd. Elk gesprek is door ons samen gevoerd met een beperkte rolverdeling. Eén van ons heeft zich voornamelijk gericht op het bewaken van het proces van de interviews zoals in de interviewinstructies is beschreven, terwijl de andere onderzoeker zich voornamelijk richtte op de inhoudelijke kant van het gesprek, door het stellen van verdiepende vragen.

De interviews verliepen in een sfeer van openheid en wederzijds vertrouwen, waarbij door verschillende respondenten zelfs vertrouwelijke bedrijfsinformatie als voorbeeld werd gegeven. Een voorbeeld hiervan is de mededeling van een directeur over de aanstaande fusie van de organisatie, waarover het personeel nog niet op de hoogte was gesteld.

De interviews zijn met een voice-recorder opgenomen en woordelijk uitgeschreven, zodat de uitspraken van de respondenten letterlijk als citaat bij de analyses kunnen worden gebruikt. De uitwerkingen van de interviews leveren een tekst op per interview variërend van 12 tot 16 pagina's.

In tabel 7.2.1 geven we een samenvatting van de interviews per respondent. Deze beknopte weergave kan dienen als inhoudelijke informatie over de opvattingen van de respondenten die bij de analyses in hoofdstuk 8 worden genoemd (paragraaf 8.2.2). We hebben in de tabel 7.2.1 alle respondenten met eenzelfde geloofsoriëntatie bij elkaar geplaatst. Eerst worden de interviews met alle modern-protestantse respondenten weergegeven en daarna die van de orthodox-protestantse. Bij dit overzicht geven we in de linkerkolom steeds met een respondentnummer aan welke respondent 'aan het woord' is. Daardoor kan dit overzicht dienen ter identificatie van respondenten waarnaar bij de inhoudsanalyse in het volgende hoofdstuk wordt verwezen door middel van de respondentnummers. Van elke respondent geven we naast het respondentnummer met behulp van een code een aantal achtergrondkenmerken: geslacht (m/v); gelet op het gering aantal vrouwen, uitsluitend bij mannen de leeftijd (jonger dan 45 jaar (j)/ 45 jaar of ouder (o)) en branche waar de respondent werkzaam is (profitsector (p) / non-profitsector (n)).

In de middelste kolommen beschrijven we de managementopvattingen (cluster I) en in de rechterkolom geven we de opvatting van de respondenten over de protestantse geloofsoriëntaties (cluster II).

Tabel 7.2.1 Samenvatting interviews

Kerntypering van de visie op: leiderschapsstijl, HRM-beleid en onderscheid tussen orthodox- en modern-protestanten

Achtergrondkenmerken van respondenten:

m= man, v= vrouw; j= <45 jaar, o= ≥ 45 jaar (alleen bij mannen); p= profit, n=non-profit

Modern-protestantse respondenten			
Resp.	Leiderschapsstijl	HRM-beleid	Opvatting over onderscheid tussen de protestantse geloofsoriëntaties
1. mjp	Ik ben, op basis van gelijkwaardigheid, een dienend leider; daarin kan ik Jezus volgen: niet heersen, maar dienen; ik geef mensen veel vertrouwen en ga uit van het goede in de mens; ik ben energiek en motiveer medewerkers.	Gericht op medeverantwoordelijkheid, medezeggenschap en het geven van complimenten; sterk teamgericht; personeel moet zich vakmatig kunnen ontwikkelen; open en eerlijke communicatie: iedereen mag zeggen wat hij wil.	Het is een privéaangelegenheid hoe ieder persoonlijk denkt over zijn geloof; Ik doe een appèl op wederzijds respect en vertrouwen.
2. mon	Ik ben de man van het teamwork; in iedere medewerker zit iets goeds; ik wil de medewerkers veel vertrouwen geven; ik ben als leider een stimulator tot collegialiteit.	Sterke teamgerichtheid en voorstander van samenwerken; werkdruk is belangrijk item; veel professionalisering en talentmanagement; bevorderen van medezeggenschap.	Uiterste 'flanken' integreren geloof niet in de praktijk; verschillen tussen de twee protestantse groepen worden minder in de praktijk. Godsdienst wordt een apart kamertje in het huis.
3. mon	Ik ben niet autoritair; ik moet kritisch zijn op mijzelf en wij allen naar elkaar; groot vertrouwen in medemensen en collega's; ik ben een bruggenbouwer.	Communicatie, waardering tonen, onderling begrip kweken en teamwork zijn essentieel. Allen zijn medeverantwoordelijk. De medewerkers kunnen zich zowel vakmatig als persoonlijk ontwikkelen.	Ik probeer het leven van de orthodox-protestanten te begrijpen, maar ik begrijp ze niet; rationeel kan ik het wel verklaren. Ik blijf me verwonderen over de uiterlijke vormen. Ik heb moeite met 'het eigen gelijk hebben en de waarheid weten', (wat is de waarheid?)
4. mop	Een vlakke manier van werken, we doen het met z'n allen; ik ben regisseur en stuur op maximale acceptatie en wederkerigheid; een sterke basis van redelijkheid. Mensen hebben een goede moraal.	Veel medeverantwoordelijkheid geven; met z'n allen dragen we het bedrijf. Medewerkers kunnen en mogen zich ontwikkelen, waarbij teamwork van groot belang is. Ik geef veel aandacht aan motivatie van medewerkers.	Ik zie veel verschillen, we houden sterk rekening met elkaar en respecteren elkaar.

Modern-protestantse respondenten			
<i>Resp.</i>	<i>Leiderschapsstijl</i>	<i>HRM-beleid</i>	<i>Opvatting over onderscheid tussen de protestantse geloofsoriëntaties</i>
5. mjp	Ik geef veel verantwoordelijkheid aan personeel; er is een open dialoog; ik ben harmonieus; ik ben dienend leider, op grond van de Bijbel.	Ik geef verantwoordelijkheid om uitdagingen in het werk te houden; er is open communicatie; sterk gericht op teamwork en bevorder vakgerichte ontwikkeling van medewerkers.	Bij de orthodox-protestanten (herkomst respondent) is sprake van sterke sociale controle, groot 'wij-gevoel', en bij de modern-protestanten is meer respect voor elkaar. Ik zie discrepantie tussen leer en opvattingen in dagelijks leven van orthodox-protestanten.
6. mop	Samenwerking staat hoog in het vaandel; ik heb veel vertrouwen in de medewerkers; ik manage op overtuiging en motivatie.	Ik vind het welzijn van het personeel belangrijk en ik heb daarin een morele verantwoordelijkheid; faciliteren en aanmoedigen van ontwikkeling van personeel; ik vind open en frequente communicatie en motivatie van het personeel van groot belang.	De orthodox-protestanten zijn veel preciezer en passiever dan de modern-protestanten en ook sterker gericht op saamhorigheid en collectieve verantwoordelijkheid, waardoor afscheiding van de rest ontstaat.
7. mjp	Hiërarchische verhouding baas/werknemer is bij mij niet aanwezig; vertrouwen betekent voor mij trouw en inzicht, daar spreek je elkaar op aan; ik delegeer veel verantwoordelijkheid.	Ik werk bewust aan goede werksfeer, gekenmerkt door veel medeverantwoordelijkheid; communicatie in een open verhouding met veel wederkerigheid. Veel ruimte voor scholing en persoonlijke ontwikkeling.	Orthodox-protestanten hebben veel binding binnen 'eigen groep'; orthodoxen zijn harder dan de modern-protestanten
8. vn	Ik vind verbinding tussen leidinggevende en medewerkers belangrijk, ondergeschikte komt niet in mijn vocabulaire voor; in ieder mens zit iets goeds, ik geef veel vertrouwen en werk op basis van gelijkwaardigheid; ik ben een samenbindend manager.	Goede werksfeer leidt tot goede prestaties; veel aandacht voor randvoorwaarden, zodat personeel goed kan werken; een open eerlijke communicatie is van essentieel belang; veel ruimte voor persoonlijke ontwikkeling.	Verskil in cohesie: orthodox-protestanten kenmerken zich door 'ons-kent-ons' cultuur, een gesloten gemeenschap, terwijl modern-protestanten opener zijn.

Modern-protestantse respondenten			
<i>Resp.</i>	<i>Leiderschapsstijl</i>	<i>HRM-beleid</i>	<i>Opvatting over onderscheid tussen de protestantse geloofsoriëntaties</i>
9. mon	Ik ben een dienend leider, sterk meelevend met medewerkers; elk mens is uniek schepsel, die je moet accepteren en respecteren zoals hij is, met veel talenten, o.a. om veel verantwoordelijkheid te dragen.	Openheid in de organisatiecultuur. Ik zou transparantie met hoofdletters willen schrijven; sterk gericht op ontplooiing persoonlijke competenties en collegialiteit. Onderlinge afstemming vind ik belangrijk.	Orthodox-protestanten zijn meer overtuigd van eigen gelijk dan modern-protestanten. Discussie binnen de orthodoxe kring is vaak hard. Ik verwacht dat de verschillen in stand blijven.
10. vn	Ik let sterk op de rechten en rechtspositie van de medewerkers; ik wil vertrouwen bewerkstelligen, ik werk als stimulerend leider vanuit een basis van gelijkwaardigheid.	Personeelsbeleid moet stimulerend zijn voor medewerkers, voor het werk en voor de persoonlijke ontwikkeling. Open en duidelijke communicatie wil ik stimuleren.	Bij orthodox-protestanten valt een scheiding tussen werk en kerk op. Het lijken twee gescheiden werelden, terwijl modern-protestanten een sterkere integratie van geloof en werk vertonen.
11. mon	Ik heb dienend leiderschap hoog in het vaandel staan; ik werk vanuit de liefde, mensen hebben veel talenten; een stimulerend en uitnodigend manager.	In het HRM-beleid staat de mens centraal, dat heeft dan weer zijn weerslag op de uitvoering van het werk; mensen moeten zich kunnen ontwikkelen, voor werk en persoonlijk; we zijn een lerende organisatie; medeverantwoordelijkheid en medezeggenschap zijn belangrijk; er is een open communicatie, dat is een voortdurende oefening.	Orthodox-protestanten zijn vaak verknipt bezig, met name blijkend uit inconsequenties in de levensstijl, maar ja, ik mag mijzelf (de modern-protestanten) niet verheffen. De orthodox-protestanten leven door verkokering en verstarring van de levensstijl buiten de maatschappij, dat verschijnsel wordt sterker.
12. mjn	Ik ben altijd toegankelijk en bereikbaar voor medewerkers; ik wil hen in staat stellen hun werk goed te doen. Ieder mens heeft goede dingen en die kwaliteiten wil ik benutten, ik geef medewerkers grote verantwoordelijkheden. Ik ben een stimulerend en dienend leider.	Bij beslissingen wil ik er altijd met elkaar uitkomen, medezeggenschap en medeverantwoordelijkheid zijn voor mij belangrijke randvoorwaarden, ik ben daarin proactief. Er is veel ruimte om kennis en vaardigheden te ontwikkelen, zowel voor het vak als ook voor de persoonlijke ontwikkeling. In het team werk ik aan een open sfeer, elkaar kennen en vertrouwen, inschakelen waarin men goed is, zijn de kernwoorden.	Vanuit de orthodoxe hoek zou ik van zoveel mensen zoveel andere dingen verwachten: er zit een hemelsbreed verschil tussen wat men zondags belijdt en door de weeks doet. Moderne protestanten zijn veel ruimer in opvattingen dan orthodox-protestanten, die vaak wettisch zijn. De verschillen tussen deze categorieën worden groter.

Modern-protestantse respondenten			
<i>Resp.</i>	<i>Leiderschapsstijl</i>	<i>HRM-beleid</i>	<i>Opvatting over onderscheid tussen de protestantse geloofsoriëntaties</i>
13. vp	Ik wil altijd dicht bij de medewerkers staan, maar ik neem wel de beslissingen. Mensen hebben veel talenten en die stimuleer ik ook. Ik geef hen veel verantwoordelijkheid. Ik ben een coachend manager.	Medezeggenschap is van groot belang voor het motiveren van medewerkers, dat geef ik maximaal. Scholing voor het vak geeft ook binding naar de organisatie en naar het team. Met elkaar maken we de organisatie. Open communicatie, met veel wederkerigheid stimuleer ik voortdurend.	Modern-protestanten zijn wat meer dan de orthodox-protestanten gericht op het in de praktijk uitvoeren en bespreken van hun geloof. Bij de orthodox-protestanten gaat het meer om vastgestelde levensstijlen. Ik denk dat de verschillen in stand blijven en misschien nog sterker zichtbaar gaan worden.

Orthodox-protestantse respondenten			
<i>Resp.</i>	<i>Leiderschapsstijl</i>	<i>HRM-beleid</i>	<i>Opvatting over onderscheid tussen de protestantse geloofsoriëntaties</i>
14. mjp	Gericht op samenwerking, maar ik heb het voor het zeggen; mensen kunnen veel verantwoordelijkheid dragen, ik geef ze veel vertrouwen; ik ben heel laagdrempelig, maar pak oneerlijkheid keihard aan.	Motivatie van personeel is nodig om bedrijf goed te laten functioneren. Veel aandacht voor medemenselijkheid en collegialiteit. Betreft medewerkers bij eindresultaat; open communicatie op basis van vertrouwen. Ik geef ruimte voor persoonlijke ontwikkeling.	Bij orthodox-protestanten meer dan bij modern-protestanten neiging tot hard zaken doen en scheiding van geloof en werk: geloof is meer familieaangelegenheid. Onderscheid in levensstijl zal blijven.
15. mop	Ik werk niet als baas, absoluut niet autoritair, beslissingen in samenspraak met personeel; men kan veel positieve dingen verwachten van personeel; ik ben een coachend leider.	Gericht op samenwerking en collegialiteit; tevreden medewerkers zullen zich binden aan het bedrijf; geef uitdaging en ontwikkelingsmogelijkheden zijn voornamelijk zakelijk; er is een open communicatie en medeverantwoordelijkheid.	Bij orthodox-protestanten is gesprek over geloof moeilijker dan bij modern-protestanten, die trekken meer consequenties uit geloofsopvattingen voor dagelijkse praktijk; orthodox-protestanten hebben meer groepsbinding en zijn plichtsgetrouwer dan modern-protestanten.

Orthodox-protestantse respondenten			
Resp.	Leiderschapsstijl	HRM-beleid	Opvatting over onderscheid tussen de protestantse geloofsoriëntaties
16. vn	Gerichtheid op samenwerken en samen beslissen, maar ik stel de kaders; elk mens heeft veel kwaliteiten en talenten; ik geef veel vertrouwen; ik ben een voorzichtige bouwster.	Kwaliteit en betrokkenheid van het personeel is net zo van belang als kwaliteit van het werk; scholing is vooral gericht op het werk; ik zoek naar aanvullende competenties binnen team; sterke teamgerichtheid met open communicatie en eerlijke feedback.	Modern-protestanten zijn activistischer in geloofsopvatting dan orthodox-protestanten (afwachting of geloof geschenken wordt). De verschillen worden kleiner, ik zie veel orthodox-protestanten moderner worden in geloofsopvattingen.
17. mon	Ik ben niet zozeer hiërarchisch in de verhouding leidinggevende en medewerker; maar uiteindelijk heb ik het voor het zeggen; mensen hebben de neiging om goed te doen; ik ben een stimulerend leider, een coachende mentor.	Teamgericht leren is van groot belang, leren van elkaars deskundigheid; mensen moeten zich kunnen ontwikkelen binnen het werk en als persoon; door veel medezeggenschap ontstaat motivatie; verantwoording afleggen aan elkaar is van groot belang.	Orthodox-protestanten zijn geneigd tot topdown gedrag, gerichtheid op gehoorzaamheid en harde aansturing; modern-protestanten zijn meer gericht op gelijkwaardigheid, staan flexibeler in het leven en laten meer invloeden van buiten toe.
18. mjp	Ik ga op gelijke voet met medewerkers om, maar ik ben eindverantwoordelijk; ik wil mensen tot hun recht laten komen, hebben veel talenten; ik ben een stimulerende primus inter paris.	Sterk teamgericht, als team sta je samen voor de zaak; veel ruimte voor vakgerichte scholing; medeverantwoordelijkheid en goede onderlinge verhouding zijn van groot belang; open communicatie en feedback.	Modern-protestanten doen gemakkelijker mee met wereldse dingen, terwijl de orthodox-protestanten meer de wereld mijden en voorzichtiger zijn met de toe-eigening van het heil.
19. mon	Ik sta naast de medewerkers, beslist niet 'de baas', streef naar maximaal overleg, maar uiteindelijk neem ik de beslissing; mensen hebben veel talenten en competenties; ik ben een motiverende, inspirerende coach.	Voor het succes van de organisatie heb je alle mensen nodig, veel ruimte voor medeverantwoordelijkheid en medezeggenschap; transparantie in rechten en plichten, vooral ook rechten; scholing is zowel vakgericht als persoonsgericht; open communicatie en dialoog; gerichtheid op teamontwikkeling en collegiale consultatie.	Modern-protestanten vertonen minder dan de orthodox-protestanten de afhankelijkheid van God (horizontalisme). De orthodox-protestanten hebben 'hoge muren opgetrokken', die een signaal zijn van 'kille hoogmoed'. Dit is niet bespreekbaar binnen eigen kring. Onderlinge verschillen blijven gelijk.

Orthodox-protestantse respondenten			
<i>Resp.</i>	<i>Leiderschapsstijl</i>	<i>HRM-beleid</i>	<i>Opvatting over onderscheid tussen de protestantse geloofsoriëntaties</i>
20. mjn	Als leidinggevende ben ik dienend bezig, net als Jezus, die gekomen was om te dienen, maar leidinggevende moet gezag oproepen; sterk gericht op participatie van medewerkers in besluitvorming; mensen kunnen veel verantwoordelijkheid dragen, ik ga uit van het positieve van de mens; ik ben een coachend leider.	Ik streef naar veel commitment in de organisatie; opleidingen en door-groeimogelijkheden voor personeel zijn van belang, zowel taakhoudelijk als persoonlijk; ik vind een hecht team (met een goede afstemming) belangrijk en investeer in teamwork; medezeggenschap krijgt van mij veel ruimte; communicatie is duidelijk en wederkerig.	Ik vind dat 'kerkmuren' minder van belang moeten worden, maar zie 'verrechtsing in de leer' bij de orthodox-protestanten en tendens tot 'vervlakking van de godsdienst' bij de modern-protestanten; de orthodox-protestanten hebben te veel 'ons-kent-ons', letten teveel op elkaar en daardoor ontbreekt vrijheid. We zijn maar een kleine groep binnen protestants Nederland. We hebben de luxe bijna niet meer om de verschillen in stand te houden.
21. mon	Er is sprake van een gezagsrelatie tussen leidinggevende en medewerker, zoals bij ouder/kindrelatie; ik ga uit van een gedeelde verantwoordelijkheid; elke medewerker moet zijn verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen; Ik ben een boegbeeld van de organisatie, die echter zonder schip geen betekenis heeft.	De ondernemingsraad is een belangrijk representant van medewerkers bij meedenken en medeverantwoordelijkheid, die overigens iedereen met en voor elkaar heeft; ik streef naar open en wederkerige communicatie; iedereen krijgt de ruimte om zich te ontwikkelen d.m.v. hoofdzakelijk vakgerichte scholing.	Ik denk dat in de orthodoxe 'hoek' de arbeidsmoraal nogal calvinistisch is: men gaat voor resultaat en men wil in kwalitatief opzicht hoog scoren; bij de modern-protestanten is de Bijbelgetrouwheid minder van belang dan bij de orthodox-protestanten, zij willen meer op de wereld lijken.
22. mon	Voorzichtig bestuurder, die graag stuurt op 'aanpakken en niet zeuren' in een gelijkwaardige verhouding tussen leider en medewerker; medewerkers zijn unieke mensen en ik kijk vooral naar het goede in de mens; ik ben een stimulator, maar ook een man op de tweede plaats, ruimtegevend leider.	Personeelsbeleid moet stimulerend zijn om de organisatie en de medewerkers te ontwikkelen, gericht op commitment; de communicatie is open en wederkerig, gekenmerkt door feedback, saamhorigheid en bemoeiding.	Er zijn veel theologische verschillen aan te wijzen tussen modern-protestanten en orthodox-protestanten, maar men ervaart die in de praktijk niet sterk. Ik verwacht dat de verschillen kleiner worden.

Orthodox-protestantse respondenten			
<i>Resp.</i>	<i>Leiderschapsstijl</i>	<i>HRM-beleid</i>	<i>Opvatting over onderscheid tussen de protestantse geloofsoriëntaties</i>
23. vn	Mensen staan gelijkwaardig met elkaar in het leven, maar uiteindelijk moet ik de besluiten nemen, op basis van rechtvaardigheid; ik ben sterk mensgericht; medewerkers kunnen veel verantwoordelijkheid dragen; ik ben een inspirerend, motiverend leider.	Personeelsbeleid moet sociaal zijn: opkomen voor zwakken: goed personeelsbeleid heeft voordeel voor klanten; eerlijkheid in beloning en waardering, gericht op medezeggenschap en medeverantwoordelijkheid, binnen kader van de wetgeving; de communicatie is positief en wederkerig; sterk gericht op samenhang binnen team, op basis van vertrouwen; investeren in mensen, vakmatig en in persoonlijke wensen; gericht op commitment.	De orthodox-protestantse kant is beklemmend, de sfeer binnen deze groep is polariserend, in tegenstelling tot de modern-protestantse hoek. Beide categorieën protestanten hebben elkaar hard nodig in de samenleving, de verschillen worden gemiddeld genomen niet kleiner.
24. mjn	Vanuit mijn visie ben ik iemand die graag dicht bij de mensen staat; vanuit Bijbelse visie wil ik in de eerste plaats mensen ruimte en vertrouwen geven; ik ben een motiverend leider, maar draag wel de eindverantwoordelijkheid als bestuurder.	Ik kies voor een integraal personeelsbeleid, waardoor mensen gemotiveerd blijven voor het vak; ik verwacht dat men zich ontwikkelt in het vak; teambuilding is van belang; veel aandacht voor goede communicatie en medezeggenschap.	‘De mens is een verloren mens, maar door het offer van Christus mogen we weten dat we een kind van God mogen zijn.... en bepaalde mensen, zonder een sticker te plakken, maken deze stap wel heel snel’: de modern-protestanten zijn veel te gemakkelijk in de heilstoeeïgening t.o.v. de orthodox-protestanten.
25. mjn	Ik ben een dienend, uitnodigend leider, ik stel medewerkers in staat om hun taak goed te vervullen; elk mens heeft iets goeds, mogelijkheden en kwaliteiten; ik stimuleer mensen ‘om op weg te gaan’.	Medewerkers krijgen veel ruimte voor studie. Ik wil mensen proactief ‘meenemen’ in de besluitvorming; ik schenk veel aandacht aan persoonlijkheidsontwikkeling, naast kennisontwikkeling; communicatie is open en gericht op feedback; teamsamenwerking en werksfeer krijgen veel aandacht.	Je zou van de orthodox-protestanten veel meer verwachten dat hun belijden van zondag in de rest van de week wordt nagekomen, maar daar gaat zo veel mis. De verschillen worden sterker, de orthodox-protestanten komen steeds meer op zichzelf te staan.

Orthodox-protestantse respondenten			
Resp.	Leiderschapsstijl	HRM-beleid	Opvatting over onderscheid tussen de protestantse geloofsoriëntaties
26. vn	Ik geef duidelijk leiding, maar in ootmoed, nederigheid en zachtmoedigheid (de gaven van de Geest). Ik zoom graag in op de kwaliteiten van mensen en probeer daar mensen in te laten groeien. Ik ben een coördinator, coachend, productgericht en ingrijpend als het fout gaat.	Medezeggenschap is belangrijk, de lijnen zijn kort, krachtig en adequaat. Medewerkers worden gestimuleerd tot opleidingen, die in het belang van de organisatie zijn. De communicatie is open, een gevoel gevend van waardering, respect en gehoord worden.	De reformatische wereld (orthodox-protestanten) is een kapitalistische wereld, 't moet allemaal mooi, groot en duur zijn, met de nadruk op de eigen levensstijl, maar de orthodox-protestanten zijn niet in staat om over geloof te praten, in tegenstelling tot modern-protestanten. Bij orthodox-protestantse jeugd is een verandering van gedragsregels naar de werkelijke kern van het geloof.

Geconstrueerde codering

Een centraal hulpmiddel bij de uitvoering van de analyse is het toekennen van codes (of labels, aanduidingen van inhoudelijke betekenis) aan tekstfragmenten uit de interviews. Hierdoor kunnen we de tekst van de interviews comprimeren, waardoor de analyses overzichtelijk gemaakt kunnen worden. In plaats van steeds de teksten zelf te analyseren, vindt de 'statistische' analyse plaats op basis van de gegeven codes. De teksten worden daarna hoofdzakelijk nog gebruikt om te checken of we de juiste interpretaties hebben gegeven en om eventuele aanvullende coderingen te maken indien de analyse dit aangeeft.

We hebben vooraf bepaald dat ten behoeve van de analyses de fragmenten uit de interviews codes (of labels) zullen krijgen die passen bij het theoretisch concept van leiderschapsstijl en HRM-beleid uit hoofdstuk 2. Deze werkwijze wordt 'geconstrueerde codering' genoemd. We hebben voor de geconstrueerde codering gekozen omdat we nauw willen aansluiten bij het kwantitatief onderzoek. De gebruikte labels voor de codering van de interviewfragmenten zijn de facetten van leiderschapsstijl: 1. hiërarchische positionering, 2. aansturing van de medewerkers (mensbeeld) en 3. invulling van de rol als manager en voor HRM-beleid: 4. organiseren, 5. investeren en 6. respecteren.

7.2.2 Waardetoekenning

De tweede fase bestaat uit het geven van een score, dat wil zeggen het toekennen van een waarde aan elk geselecteerd (gelabeld) tekstfragment. In de onderstaande tabel 7.2.2 geven we een analyseschema met een beknopte theoretische beschrijving van opvattingen die als kenmerkend gezien kunnen worden voor de twee protestantse categorieën. Dit analyseschema sluit nauw aan bij de beschreven theorie over het protestantisme in hoofdstuk 1 en de paragrafen 2.2 en 2.4. Dit analyseschema gebruiken we om een waarde toe te kennen aan de in de vorige stap gelabelde interviewfragmenten. De waarde wordt bij elk facet toegekend op basis van een continuum van de variabele 'mate van orthodox- of modern-protestants denken', met als

uitersten sterk orthodox-protestants enerzijds en sterk modern-protestants anderzijds. Hierdoor worden 6 variabelen verkregen. Aan de hand van de inhoud van het tekstfragment stellen we vast in welke mate het antwoord als orthodox- of modern-protestants is te typeren. De waarden worden door ons toegekend op een vijfpunts-Likertschaal. De waarden op de schaal variëren tussen: sterk orthodox-protestants = waarde 1 en sterk modern-protestants = waarde 5, zie tabel 7.2.2. De gegeven beschrijvingen bij de zes facetten in tabel 7.2.2 zijn zoals gezegd *kenmerkend* voor de twee protestantse categorieën, maar zijn niet *de uitersten* van het continuüm. Naarmate de beschrijving meer van toepassing is bij de betreffende categorie, gaat de waarde in de richting van de uiterste waarde, namelijk een 1 bij orthodox-protestants en een 5 bij modern-protestants.

Het hier beschreven onderscheid tussen de twee categorieën is een veel genuanceerder meetinstrument dan de schalen in het kwantitatieve onderzoek. Dit analyse-schema gebruiken we om te toetsen of en zo ja in hoeverre deze twee categorieën met elkaar overeenstemmen qua managementopvattingen. Hierdoor kunnen de gevonden resultaten in het kwantitatief onderzoek bevestigd of gefalsificeerd worden.

Tabel 7.2.2 Analyseschema voor de 6 variabelen

Facetten	Orthodox-protestant		↔	Modern-protestant	
	1	2	3	4	5
Leiderschapsstijl					
Hiërarchische positionering	Werknemer is gehoorzaamheid verschuldigd aan de werkgever (RMU, 2003). De werkgever is bekleed met gezag, afgeleid van God. Leidinggevende heeft zeggenschap over de ondergeschikten: een Goddelijke eis (Vogelaar en Bregman, 1983; Schalk, 2007).		Gelijkwaardigheid in inbreng, ondanks verschil in positie, op basis van vertrouwen. Medewerkers zijn mondig (Den Bakker, 2006). Dienend leiderschap (Maris, 1997) en horizontale invulling van de relatie (Dekker, 2002).		
Aansturing van de medewerkers (mensbeeld)	Mensen zijn van nature geneigd tot het kwade. Zijn niet goed in staat om verantwoordelijkheid te dragen (Vogelaar en Bregman, 1983). De mens is van nature afkerig van onderwerping en gezag (RMU, 2000).		Ieder mens heeft kwaliteiten en is in principe betrouwbaar (Veerman, 1995; Dekker, 2002). De mens heeft unieke mogelijkheden en is geroepen tot het nemen van verantwoordelijkheid (Noordergraaf, 1981; Meissner, 2008).		
Invulling van de rol als managers	De manager is een ‘vaderlijk’ voorbeeld en voortrekker (RMU,2003).		Een manager heeft een inspirerende en coachende rol (Dekker, 2002; Loeff, 2004). De leiderschapsstijl wordt getypeerd als dienend leiderschap (Maris, 1997).		
HRM-beleid					
Organiseren	De ondernemingsraad is bedreigend voor de bevoegdheden van het gezag. Werkoverleg is een goede vorm van meedenken door werknemers (Van Silfhout, 1985; Van der Zwan, 2007).		Medewerkers hebben een medeverantwoordelijkheid en inspraak binnen het arbeidsproces (Verkerk, 2002). Ondernemingsraden dienen adequaat gefaciliteerd te worden (Meissner, 2008)		
Investeren	Medewerkers zijn in dienst van de organisatie om te produceren, de investeringen zijn gericht op het productieproces, hard werken is een gebod van God (Dekker en Peters, 1989). Investeren zijn gericht op het verbeteren van het productieproces (RMU, 2003; Schalk, 2007).		Bij de scholings- en ontwikkelingsdoelen staan de medewerkers centraal, als voorwaarde voor de ontwikkeling van de organisatie (Verkerk, 2002).		
Respecteren	Communicatie is functioneel; informatie geeft men voor zover dat nodig en wettelijk verplicht is. Rechten van werknemers zijn begrensd (RMU, 2000).		Open en wederkerige communicatie (Van den Belt, 2005; Den Bakker, 2006). Complimenteren in combinatie met open en eerlijke feedback (Verkerk, 2005).		

We zijn er ons van bewust dat de beschrijving in tabel 7.2.2 een enigszins vertekend beeld van de betreffende categorie kan geven. De werkelijkheid is veel genuanceerder. We willen nogmaals benadrukken, dat het hier een theoretische beschrijving van de twee protestantse categorieën betreft. De beschrijving van deze typering is enerzijds gebaseerd op publicaties die qua achtergrond behoren tot een van deze twee categorieën en anderzijds op beschrijvingen uit wetenschappelijk onderzoek, blijkend uit de literatuurverwijzingen in het analyseschema.

7.2.3 Vergelijking van toegekende waarden

Wij, als beide onderzoekers, hebben onafhankelijk van elkaar bij elk interview een waarde toegekend aan de gelabelde tekstfragmenten, volgens het analyseschema, tabel 7.2.2. Deze onafhankelijke waardetoekenning is gekozen uit oogpunt van controle op de betrouwbaarheid.

Vervolgens hebben we, als derde fase, de scores per facet naast elkaar gelegd en is gekeken in welke mate er overeenstemming bestaat in de gemiddelde scores. Daar waar een verschillende waarde werd gegeven, is bediscussieerd waardoor het verschil is ontstaan en hoe belangrijk dit is voor het onderzoek. In de praktijk bleek dat er zich slechts een zeer gering aantal verschillen voordoet tussen de scores. In 8 van de 156 gevallen (26 interviews maal 6 labels) is een verschillende waarde toegekend, zie tabellen 8.2.2 (leiderschapsstijl) en 8.2.3 (HRM-beleid). De verschillen bleken steeds minimaal te zijn, bijvoorbeeld dat bij een bepaald fragment de ene onderzoeker een waarde 4 (modern-protestants) toekent en de andere onderzoeker een waarde 5 (sterk modern-protestants). Besloten is om de verschillen in de scores te laten bestaan en met gemiddelde scores verder te gaan. Deze gemiddelde scores gebruiken we in de analyses, die we beschrijven in hoofdstuk 8.

8

Orthodox-protestantse versus modern-protestantse managers

8.1 Inleiding

In hoofdstuk 4 hebben we bij de doelstelling van het kwalitatief onderzoek een drietal vragen geformuleerd, welke we in dit hoofdstuk trachten te beantwoorden. Hierdoor is dit hoofdstuk, conform de beschrijving in paragraaf 7.2, de vierde fase in de analyseprocedure, namelijk de integratiefase.

In dit hoofdstuk beschrijven we de resultaten die door toepassing van twee typen analyses verkregen zijn. Bij de beperkte statistische analyse en de descriptieve inhoudsanalyse in de paragrafen 8.2 en 8.3 gaan we in op de eerste onderzoeksvraag van het kwalitatieve onderzoek, namelijk de vraag naar een bevestiging of falsificatie van de gevonden resultaten in het kwantitatieve onderzoek. In paragraaf 8.3 geven we een impressie van de (nuance)verschillen tussen de opvattingen van orthodox- en modern-protestantse respondenten. In paragraaf 8.4 geven we mogelijke verklaringen van de gevonden overeenstemming in opvattingen tussen de beide protestantse categorieën: een antwoord op de tweede onderzoeksvraag. Paragraaf 8.5 geeft, als antwoord op de derde onderzoeksvraag, een aanvullend en meer genuanceerd beeld van de resultaten van het kwantitatieve onderzoek. Dit betreft een beschrijving van de opvattingen die respondenten hebben over het bestaan en de inhoudelijke betekenis van de beide protestantse categorieën en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Het hoofdstuk wordt in paragraaf 8.6 afgesloten met een reflectie op de resultaten en een samenvatting, waarbij we een verbinding maken met het theoretisch kader en de resultaten van het kwantitatief onderzoek.

8.2 Statistische vergelijking van managementopvattingen

De vergelijking van gemiddelde scores betreffende de managementopvattingen is een beperkte vorm van een 'statistische analyse'. Gelet op het klein aantal respondenten ($n=26$) dat in de steekproef van het kwalitatief onderzoek is opgenomen, willen we de term 'statistische analyse' zeer voorzichtig gebruiken. We beperken deze analyse tot een vergelijking van gemiddelde waarden (scores) die we als onderzoekers hebben toegekend, waarvan het proces in paragraaf 7.2.2 is beschreven. Deze beperking passen we toe om reden dat het toekennen van de waarden een tamelijk sterke mate van subjectiviteit inhoudt. Bij een relatief klein aantal respondenten kan een kleine verandering in een aantal toegekende waarden de uitkomsten vrij sterk beïnvloeden. Overigens hebben we, zoals in de genoemde paragraaf beschreven, gestreefd naar zoveel mogelijk objectiviteit in het analyseproces. In de tabel 8.2.1 zijn de gemiddelde waarden per facet weergegeven, onderverdeeld in de twee protestantse categorieën. In deze tabel blijkt tevens de mate van overeenstemming van codering tussen de beide onderzoekers, variërend van 88,5% tot 100%.

Tabel 8.2.1 Gemiddelde scores van managementopvattingen per protestantse categorieën, per facet van leiderschapsstijl en HRM-beleid

Facetten	Orthodox-protestant	Modern-protestant	Sig. *)	Overeenstemming codering door onderzoekers
	Gemiddelde waarde	Gemiddelde waarde		%
Leiderschapsstijl				
Hiërarchische positionering	4,26**)	4,61	,160	88,5
Aansturing van de medewerkers (mensbeeld)	4,84	4,92	,558	100
Invulling van de rol als manager	4,61	4,61	1,000	92,3
HRM-beleid				
Organiseren	4,76	4,88	,441	96,2
Investeren	4,69	4,76	,651	92,3
Respecteren	4,84	4,84	1,000	100

*) Significantie m.b.t. verschillen tussen de twee categorieën (One-way ANOVA)

**) Theoretisch minimum= 1 en maximum=5

In de bovenstaande tabel geven we de gemiddelde waarden weer per facet, waarbij het theoretisch minimum 1 is en het maximum 5. Deze gemiddelde waarde wordt bereikt, doordat de scores van de 13 respondenten (per protestantse categorie) bij elkaar worden opgeteld en gemiddeld (gedeeld door 13). Het theoretisch maximum kan bereikt worden als alle 13 respondenten de waarde 5 krijgen bij het betreffende facet ($13 \times 5 = 65$), we krijgen in die situatie: $65/13 = 5$ (=gemiddelde score).

Opmerkelijk vinden we dat zowel bij de orthodox-protestantse als bij de modern-protestantse respondenten de gemiddelde waarden zeer hoog zijn. Discussie over deze hoge gemiddelde waarden heeft ertoe geleid dat we nogmaals kritisch hebben gekeken naar de door ons toegekende waarden bij de onderscheiden facetten. We hebben geconstateerd dat het analyseschema van tabel 7.2.2 door beiden strikt is toegepast en dat de waarden passen bij de opvattingen van de managers, zoals die in de interviewteksten te lezen zijn.

We kunnen vaststellen dat de opvattingen ten aanzien van leiderschapsstijl en HRM-beleid van zowel de orthodox-protestanten als van de modern-protestanten sterk met elkaar overeenkomen en een hoog modern-protestants gehalte hebben. Er zijn zeer kleine – niet-significante – verschillen in opvattingen te constateren tussen respondenten van beide categorieën. Verderop in dit hoofdstuk bij de inhoudsanalyse in paragrafen 8.3.1 en 8.3.2 gaan we nader in op deze overeenkomsten in managementopvattingen.

Vergelijking schalen leiderschapsstijl en HRM-beleid

Na de toekenning van de waarden aan de tekstfragmenten (=items), zijn schalen (=‘somscores’) met de betreffende items geconstrueerd voor leiderschapsstijl en HRM-beleid. Deze schalen geven de mate aan waarin de opvattingen van de respon-

denten over leiderschapsstijl en HRM-beleid als orthodox- of modern protestants zijn te typeren. Zie voor leiderschapsstijl tabel 8.2.2 en voor HRM-beleid tabel 8.2.3.

We hebben voor de ‘schalen’ een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd, aan de hand van de in paragraaf 5.2 (schaalconstructie) beschreven criteria. Beide schalen voldeden aan de criteria, dat wil zeggen: er zijn geen negatieve inter-item correlaties, de item-totaal correlatie (ITC) is voor alle items $\geq 0,3$ en de Cronbach’s alpha is $> 0,8$.

Tabel 8.2.2 Schaal ‘mate van orthodox- of modern-protestantse leiderschapsstijl’.

Schaal ‘mate van orthodox- of modern-protestantse leiderschapsstijl’ (3 items)	Gem.	Std. dev.	ITC*)	N
Hiërarchische positionering	4,44	,621	,534	26
Aansturing van de medewerkers (mensbeeld)	4,88	,325	,468	26
Invulling van de rol	4,61	,553	,321	26

Cronbach’s alpha: 0,9096 (3 items)

**)ITC=item-totaal correlatie*

Tabel 8.2.3 Schaal ‘mate van orthodox- of modern-protestants HRM-beleid’.

Schaal ‘mate van orthodox- of modern-protestants HRM-beleid’ (3 items)	Gem.	Std. dev.	ITC*)	N
Organiseren	4,82	,372	,483	26
Investeren	4,73	,429	,674	26
Respecteren	4,84	,367	,417	26

Cronbach’s alpha: 0,9620 (3 items)

**)ITC=item-totaal correlatie*

De *gemiddelde waarden* op de beide schalen voor ‘mate van orthodox- of modern-protestantse’ leiderschapsstijl en HRM-beleid worden voor de twee protestantse categorieën vergeleken in tabel 8.2.4.

Tabel 8.2.4 Vergelijking van schaalgemiddelden per categorie

Schaal: mate van orthodox- of modern-protestants:	Orthodox-protestant	Modern-protestant	Sig. verschil tussen categorieën**)
Leiderschapsstijl	*) 4,576	4,717	,360
HRM-beleid	4,743	4,846	,467

**) Schaalscore: theoretisch minimum=1 en maximum=5*

****) Significantietoets: One-way ANOVA*

Uit tabel 8.2.4 blijkt dat modern-protestantse managers een iets hogere mate van modern-protestantse opvatting hebben dan de orthodox-protestantse managers, maar het verschil is – evenals bij tabel 8.2.1 – niet significant.

De eerste onderzoeksvraag luidt: ‘Kan met betrekking tot de managementopvattingen van protestantse managers een bevestiging dan wel een falsificatie van de resultaten van het kwantitatief onderzoek worden gevonden?’ De uitkomst van deze statistische analyse, geen verschil in managementopvattingen tussen orthodox- en

modern-protestanten, bevestigt het desbetreffende resultaat van het kwantitatief onderzoek.

8.3 Inhoudelijke vergelijking van opvattingen

In deze descriptieve inhoudsanalyse willen we de verschillen in accenten bij de managementopvattingen en nuanceringen in levensstijl laten zien, waardoor duidelijk wordt dat de beide categorieën – ondanks de hiervoor geconstateerde globale overeenkomsten – toch een eigen karakter hebben.

Op grond van de theorie, zoals beschreven in paragrafen 1.4 en 1.7, verwachtten we een verschil in de managementopvattingen tussen de respondenten uit beide protestantse categorieën, hetgeen zowel bij het kwantitatieve onderzoek als bij dit kwalitatieve onderzoek niet houdbaar bleek. De orthodox-protestantse managers vertonen een sterk modern-protestants gehalte in hun managementopvattingen. Hierdoor kan gesproken worden over een kloof tussen de (dogmatische) geloofsleer van de orthodox-protestantse respondenten en hun opvattingen over de managementpraktijk, of zoals vaak gezegd wordt: de ‘kloof tussen leer en leven’ (Van der Meiden, 1993).

We geven een uitvoerige inhoudsanalyse om daarmee de in de interviews geconstateerde tegenstelling tussen de dogmatische leer en de opvattingen over de managementpraktijk (het leven) te kunnen duiden. We constateren in de interviews bij veel orthodox-protestanten een zekere spanning tussen dogma’s en praktijk. Om deze spanning ten volle te laten blijken, presenteren we veel en soms lange citaten van respondenten over hun opvattingen over en voorbeelden uit de realiteit van hun werk en privéleven. Hierdoor krijgt de manier waarop men de spanning tracht op te heffen, namelijk door toepassing van het dogma van de ‘algemene genade’ (zie paragraaf 1.4) een duidelijk beeld. De beantwoording van onze tweede onderzoeksvraag naar de verklaring van de geconstateerde overeenkomst qua managementopvattingen, ondanks forse verschillen in beleden geloof, krijgt op deze wijze meer nuance en zeggingskracht, hetgeen beschreven wordt in de volgende paragraaf.

Steeds als we een respondent citeren, geven we dat aan door het citaat cursief af te drukken en de respondent met referentienummer tussen haakjes aan te geven. Dit nummer refereert aan het nummer dat de respondent in het overzicht met de beknopte samenvatting van de interviews heeft gekregen, tabel 7.2.1. De vier predikanten die zijn geïnterviewd, zijn niet in dat overzicht van de interviews opgenomen, omdat zij geen manager zijn, dus niet als respondent, maar als experts beschouwd worden. De peiling van hun opvattingen is vooral bedoeld om een theologische onderbouwing van de opvattingen van managers te kunnen geven (zie paragraaf 4.3). Voorafgaand aan de inhoudsanalyse van de interviews met de managers geven we een korte samenvatting van de opvattingen van de predikanten, zowel over leiderschapsstijl als over HRM-beleid. Deze opvattingen van de experts kunnen daarna helpen bij het vinden van een verklaring van de resultaten van dit kwalitatief onderzoek.

Experts (predikanten) over leiderschapsstijl en HRM-beleid

We hebben zoals aangegeven in tabel 4.3.1 van beide categorieën protestanten elk twee predikanten als expert geïnterviewd. We hebben hen gevraagd vanuit hun geloofsoriëntatie op de onderwerpen van de interviewvragen in te gaan. Aan hen is dezelfde startvraag gesteld als aan de respondenten, te weten: ‘Kunt u vertellen hoe u aankijkt tegen arbeidsverhoudingen tussen leidinggevende en ondergeschikten’. In

deze paragraaf geven we de visie van de predikanten op het begrip leiderschapstijl en HRM-beleid.

De twee orthodox-protestantse experts beginnen de beantwoording vanuit, zoals ze dat zelf aangeven, een principieel uitgangspunt, namelijk met de nadruk op de onderlinge hiërarchische verhouding en gehoorzaamheid. Deze predikanten plaatsen de verantwoordelijkheid van de mens in een duidelijk gezagskader. Er is sprake van een gezagsordening (= scheppingsorde aldus een predikant), waarbij het afleggen van de verantwoording een belangrijk onderwerp is. De gezagsverhouding tussen leidinggevende en onderschikte dient echter wel harmonieus te zijn en gebaseerd op naastenliefde. Een predikant geeft dit als volgt aan: *'We hebben niet een gezagsverhouding met slaafse vrees'*. Ook wordt aangegeven dat: *'het denken alleen maar van bovenaf, waarbij de ondergeschikte slechts als marionet of pion wordt gezien, niet op Bijbelse principes is gebaseerd. Ieder mens moet men aanspreken op zijn hoge taak en roeping'*. Beide predikanten geven aan dat *'de mens door de zondeval niet beantwoordt aan de bedoeling die God met hem of haar heeft'*. Beiden geven aan dat de mens verantwoordelijk blijft voor eigen handelen.

In de gesprekken met de orthodox-protestantse predikanten bespreken we de discrepantie tussen het pessimistische mensbeeld vanuit de leer (dogma) – de mens is geneigd om God, zichzelf en de naaste te haten – enerzijds en het positieve mensbeeld – de mens heeft het vermogen om verantwoordelijkheid te dragen en de wil om goed te werken – anderzijds. Beide experts geven aan dat de dogmatische opvatting van de 'algemene genade' (zoals beschreven in paragraaf 1.4) de kloof tussen deze twee tegengestelde mensbeelden overbruggt. Eén van beide experts vindt dat het negatieve, pessimistische mensbeeld, zoals dat binnen het orthodox-protestantisme gehanteerd wordt niet echt een Bijbels mensbeeld is. Ook vindt hij, dat dit mensbeeld onterecht zo'n grote plaats heeft binnen deze calvinistische levensbeschouwing, waarbij hij zich baseert op de ruimhartige mensvisie van Calvijn, zoals dat blijkt uit zijn standaardwerk 'De Institutie' (Calvijn, 1923). Deze predikant is van mening dat de orthodox-protestantse traditie zichzelf in stand houdt en versterkt op grond van de traditie, in plaats van op grond van de basis: de Bijbel en het genoemde standaardwerk van Calvijn zelf.

De andere orthodox-protestantse expert vergelijkt de medezeggenschap van werknemers met de inbreng van de vrouw bij beslissingen in het huwelijk. Er is sprake van het meedenken en niet regeren vanuit de ondergeschikte. Deze vorm kan getypeerd worden als een 'geaccepteerde medezeggenschap'. Op basis van hun mensvisie vinden beiden dat mensen de mogelijkheden dienen te krijgen zich te ontwikkelen als mens en dat de mens van nature ook de wens heeft om zich te ontwikkelen.

Beide experts zijn van mening dat de communicatie binnen de organisatie 'open' moet zijn en dat de manager – door de 'algemene genade' – blijf moet geven van betrokkenheid met het personeel.

De twee modern-protestantse predikanten beginnen de beantwoording van de vraag over de visie op 'hiërarchische positionering' allebei met het benadrukken van de gelijkwaardigheid, of zoals een predikant het noemt 'evenwaardigheid' van de mensen. Eén van beide modern-protestantse predikanten zegt dat dit een principiële levenshouding is. De modern-protestantse predikanten plaatsen de eigen verant-

woordelijkheid van mensen in eerste instantie binnen het kader van de vrijheid van de mens. Wel wordt aangegeven dat een duidelijk kader voor taken en bevoegdheden nuttig is, maar de basis voor de onderlinge verhouding dient te liggen in de erkenning van de unieke positie van elk mens. Beide experts herkennen het pessimistische mensbeeld van de orthodox-protestanten, maar nemen daar afstand van. Ze benadrukken de mogelijkheden en de unieke positie van de mens, zoals die in de schepping door God aan de mens gegeven zijn. Zij kunnen zich wel voorstellen dat het dogma van de 'algemene genade' door orthodox-protestantse managers gebruikt kan worden om op een modern-protestantse wijze te managen in tegenstelling tot wat verwacht zou kunnen worden op grond van hun orthodox-protestantse mensbeeld (zie paragraaf 1.4).

Beide modern-protestantse experts zijn van mening dat de medezeggenschap gebaseerd moet zijn op het recht van mensen om met een eigen verantwoordelijkheid een bijdrage te leveren aan het geheel van het bedrijf. Zij achten mensen in staat om deze verantwoordelijkheid te dragen en menen dat zij ook daartoe bereid zijn. Hun opvatting omtrent ontwikkelingsdoelen van medewerkers is gebaseerd op hun visie, dat mensen in staat moeten worden gesteld om zich te ontplooien als mens en daarnaast ook als vakman. Zij vinden dat de communicatie open moet zijn, een wederkerig proces tussen management en medewerkers en een uiting van respect en betrokkenheid. Beide predikanten geven aan dat het 'geven en dragen van verantwoordelijkheid' voor iedereen binnen de organisatie de basis moet zijn voor het HRM-beleid.

Als we bij de onderstaande inhoudsanalyse een predikant citeren wordt bij het citaat als referentie **(ods)** voor orthodox-protestantse predikant en **(mds)** voor modern-protestantse predikant vermeld.

8.3.1 Leiderschapsstijl

Inleiding

We vinden het opvallend dat de orthodox-protestantse respondenten in de eerste paar zinnen die ze uitspreken, als antwoord op de startvraag van het interview: 'Kunt u vertellen hoe u aankijkt tegen arbeidsverhoudingen tussen u en uw ondergeschikten?' spreken over hun eigen positie en bevoegdheden. Orthodox-protestantse respondenten geven als eerste, voor hun categorie kenmerkende, reactie antwoorden in de stijl van: *'Het is natuurlijk heel belangrijk dat je als manager wel aan positiebepaling doet, dus op het moment ben ik wel degene die de kaders stelt en aangeeft en uiteindelijk de beslissingen neemt: 'tot hertoe en niet verder' (16); en 'Uiteindelijk heb ik het wel voor het zeggen, het moet wel duidelijk zijn voor het personeel' (14).* Deze eerste reacties zien we ook bij de respondenten: (13), (15), (17), (19), (21), (24) en (26).

Modern-protestantse respondenten geven veelal op de startvraag een eerste antwoord, waarin men aangeeft dienstbaar en ondersteunend naar medewerkers te willen zijn. Dit herkennen we bij de respondenten: (1), (2), (3), (4), (6), (7), (9), (11) en (12).

De inhoudsanalyse van de interviews met de respondent wordt aan de hand van de drie facetten van leiderschapsstijl gegeven.

Hiërarchische positionering

Bij dit facet hebben we het vooral over de gezags- en machtsverhouding tussen de leidinggevende en ondergeschikten. In het analyseschema (tabel 7.2.2) blijkt dat de begrippen ‘gehoorzaamheid’, ‘gezag is afgeleid van God’, ‘een zeggenschap over de ondergeschikten’ kenmerkend zijn voor de orthodox-protestantse opvattingen (Vogelaar en Bregman, 1983; Schalk, 2007). De modern-protestantse opvattingen worden getypeerd met begrippen als: ‘gelijkwaardigheid’, ‘dienend leiderschap’ en ‘horizontale invulling van de relatie’ (Maris, 1997; Dekker, 2002; Den Bakker, 2006). Deze tegengestelde opvattingen worden in de interviews over het algemeen duidelijk herkend. Bij de hieronder gegeven beschrijving van dit facet komen drie onderwerpen aan de orde: a. formele gezagsverhouding, b. samenwerking met medewerkers en c. dienend leiderschap.

Verschillende orthodox-protestantse respondenten hebben gerefereerd aan de hiervoor genoemde opvattingen en verwijzen in hun antwoord op de vraag over de hiërarchische positionering naar het gezag dat van God is afgeleid en maken een vergelijking met het gezag dat ouders over kinderen hebben. *‘Ik geloof dat er een Bijbelse relatie is zoals die in de Statenvertaling is aangegeven: meester en knecht. Dat betekent voor mij dat er een bepaalde verhouding is tussen de leider en degene die de leiding ondergaat. De verantwoordelijkheid die de manager heeft, in mijn beleving, is de verantwoordelijkheid die hij van God gekregen heeft om te mogen managen. Daarbij ben ik meer gefixeerd op het vader-zoon-gebeuren’* (21). Dit voorgaande citaat wordt duidelijk aangevuld in het gesprek met een orthodox-protestantse predikant (ods). We geven het begin van zijn antwoord weer: *‘Wij nemen als uitgangspunt, dat gehoorzaamheid één van de eerste beginselen is van het christendom. Christus is gehoorzaam geworden tot de dood, ja de dood des kruizes. Wie Zijn beeld vertoont daar zal men ook gehoorzaamheid bewijzen aan degenen die over hem gesteld zijn. Ook in het vijfde gebod: Eert uw vader en uw moeder. En Jezus ging met Jozef en Maria af naar Nazareth en was hen onderdanig. Dit is het eerste beginsel dat doorwerkt: God de Vader is het hoofd van Christus, Christus is het Hoofd van Zijn gemeente, de man is het hoofd van zijn vrouw. De Statenvertaling gebruikt dan het woord ‘onderdanig’, dat is vandaag de dag een besmet woord, maar geplaatst in het licht van het Evangelie heeft het niks gruwelijks of vernederends’* (ods). In dit citaat wordt verwezen naar de onderdanigheid van vrouwen binnen het huwelijk, kinderen binnen het gezin en werknemers in de arbeidsrelatie en tevens naar de verlossing van de zonden door de gehoorzaamheid van Jezus Christus aan God.

In paragraaf 1.2 (de theorie van Weber over het calvinisme) wordt uitvoerig beschreven dat gehoorzaamheid een kenmerk is van het calvinisme. Deze theoretische opvatting van Weber herkennen wij in opvattingen van de orthodox-protestantse respondenten. De hiervoor geciteerde visie op de gehoorzaamheid is nadrukkelijk verbonden aan de gerichtheid op het ‘eer-geven’ aan God (Tawney, 1964). Gehoorzaamheid wordt binnen de orthodox-protestantse kringen in het algemeen gezien als een belangrijk element in de onderlinge verhouding tussen hoger- en lagergeplaatste, bijvoorbeeld ouder-kind, werkgever-werknemer, leerkracht-leerling. In de Heidelbergse Catechismus wordt deze onderlinge verhouding, in het licht van het 5^e gebod (*‘Eert uw vader en uw moeder’*) als volgt aangeduid: *‘Dat ik aan mijn vader en moeder en aan **allen** die gezag over mij ontvangen hebben, alle eer, liefde en trouw*

bewijs, mij aan hun goede onderwijzing en tucht met gepaste gehoorzaamheid onderwerp en ook met hun zwakheid en gebreken geduld heb, omdat God ons door hun hand wil regeren (zondag 39)'. In de Nota arbeidsvoorwaardenbeleid van de orthodox-protestantse werkgevers- en werknemersvereniging RMU heeft gehoorzaamheid een eigen plaats gekregen in het gedeelte over de verhouding tussen leidinggevend en ondergeschikten. 'Werknemers worden gevraagd op een eenvoudige en gewillige manier gehoorzaam te zijn aan hun meerdere, en wel op dezelfde manier als wij Christus gehoorzaam dienen te zijn... Van de werkgever wordt in ditzelfde verband geëist dat zij hun werknemers in alle billijkheid en zachtmoedigheid leiden "wetende dat ook uw eigen Heere in de hemelen is en dat geen aan-neming des persoons bij Hem is" (Efeze 6:9)' (Van der Zwan, 2007).

De geciteerde predikant verwijst voor zijn visie op gehoorzaamheid naar de scheppingsorde. Hiermee wordt bedoeld dat in de schepping van de wereld bepaald is dat de vrouw aan de man gehoorzaamheid verschuldigd is. Deze verplichting wordt binnen de orthodox-protestantse kring, zoals hiervoor is aangegeven, doorgetrokken naar alle relaties waarin sprake is van hoger- en lagergeplaatsten. Een orthodox-protestantse respondent zegt in dit verband: *'Ik ben gezagsdrager, het is de leiding-gevende die op een gegeven moment besluiten neemt. En daar heeft men zich aan te houden'* (16). Antwoorden met deze inhoud komen we tegen bij veel orthodox-protestantse respondenten: (14), (15), (17), (19), (21), (24) en (26).

De dogmatische verplichting tot gehoorzaamheid van ondergeschikten kan bij leidinggevend leiden tot autoritair gedrag (Vogelaar en Bregman, 1983). Eén van de orthodox-protestantse managers vertelt dat hijzelf niet zo autoritair is, maar dat autoritair gedrag wel bij orthodox-protestantse managers behoort: *'Ik ken collega's die een reformatorische achtergrond hebben, maar die totaal anders leiding geven als ik. Op een heel andere manier, soms ook keihard. Ik vraag mij zelf wel eens af: 'Hoe kun je nu inderdaad een reformatorische achtergrond hebben en zo zaken doen?'* (14).

Een autoritaire leiderschapsstijl heeft wellicht niet alleen maar te maken met levensbeschouwelijke oriëntatie, maar kan ook veroorzaakt worden door persoonlijkheid en karakter. Een orthodox-protestantse respondent vermoedt dat zijn positieve houding aan zijn karakter ligt. Hij denkt dat zijn visie anders is dan op grond van zijn geloofsooriëntatie verwacht zou kunnen worden: *'Maar dat ligt waarschijnlijk ook wel gedeeltelijk in mijn karakter, want ik ken in onze kring ook leiders, die de naastenliefde voor het personeel veel minder hebben, die gewoon veel harder en zakelijker zijn'* (19).

Over het algemeen geven de respondenten van zowel orthodox- als modern-protestantse geloofsooriëntatie bij het facet 'hiërarchische positionering' een genuanceerd antwoord, waarbij de modern-protestanten, met name in het begin van de beantwoording de nadruk leggen op de gelijkwaardige verhoudingen tussen de leidinggevende en ondergeschikten.

Een modern-protestantse respondent vertelt: *'Ik ga uit van naastenliefde, dat wil zeggen, liefde is een groot woord, maar je probeert er toch voor de ander te zijn'* (9).

De wijze waarop orthodox-protestantse respondenten zeggen leiding te geven is over het algemeen, na de eerste reactie, sterk gericht op het 'samenwerken', beslist niet autoritair, gedeelde verantwoordelijkheid, basis van gelijkwaardigheid en participa-

tie. Dit herkennen we bij de respondenten: (14), (15), (16), (17), (18), (19), (20), (21), (23), (24), (25) en (26). Opmerkelijk vinden we dat vooral orthodox-protestantse respondenten een Bijbelse basis geven aan hun stijl van werken en opvattingen over hiërarchische positionering. Zij verwijzen vaak naar de ‘samenvatting van de Tien Geboden’, namelijk ‘God liefhebben boven alles en de naaste als jezelf’ en naar passages uit de brieven van Paulus, waarin wordt gezegd dat voor God ‘iedereen gelijk is’. Het personeel krijgt vanuit dezelfde Bijbelse grondslag veel ruimte en verantwoordelijkheid om zijn taak uit te voeren; dit komt, aldus veel respondenten, de bedrijfsvoering, het product en het resultaat ten goede. Ze geven aan het draagvlak van het personeel nodig te hebben: (14), (15), (16), (17), (20), (21) en (23).

De modern-protestantse respondenten geven over het algemeen aan dat ze willen werken op basis van vertrouwen, gelijkwaardigheid en veel gedelegeerde verantwoordelijkheid en samenwerking hoog in het vaandel hebben staan. Slechts enkele modern-protestantse respondenten geven aan dat zij een Bijbelse basis hebben voor hun visie: (1), (5), (8), (10), (12). Verschillende respondenten maken bezwaar tegen het begrip ‘ondergeschikte’. Zij gebruiken liever de term ‘medewerker’ of ‘collega’. De nuancerings blijkt duidelijk uit het antwoord van een orthodox-protestantse manager: *‘Wij hebben een stel goed gekwalificeerde mensen, die hun vak goed verstaan, die kun je niet als kind behandelen. Je zou kunnen zeggen, vanuit mijn (levensbeschouwelijke) achtergrond, zou je iets meer van een gezagsverhouding kunnen laten gelden. Maar dat doe je niet. Ik ben vrij pragmatisch. Er zit ook wel iets van de tijdgeest in’* (18). Ook in de genoemde nota Arbeidsvoorwaardenbeleid van de RMU worden aanwijzingen gegeven voor werkgevers: *‘Creëer een goed werkklimaat en draag zorg voor goede arbeidsverhoudingen en een stimulerend sociaal beleid’* (Van der Zwan, 2007). Het verschil tussen de dogmatische opvatting en de managementopvatting over de hiërarchische positionering geeft een zekere spanning, die vooral bij orthodox-protestantse managers voorkomt.

Een modern-protestantse manager geeft een duidelijk voorbeeld van een andere benadering van de visie op het facet hiërarchische positionering. *‘In mijn leiderschap neem ik een dienende houding aan ten opzichte van het personeel, door niet altijd boven hen te blijven hangen, maar ook naast hen te gaan staan. Deze inspiratie haal ik uit de Bijbel, waarin de Here Jezus zegt: Ik ben niet gekomen om te heersen, maar ik ben gekomen om te dienen. En we hebben het voorbeeld van de Here Jezus na te volgen’* (1). De respondenten van de modern-protestantse categorie geven opvallend vaak hun visie op hiërarchische verhouding weer met de aanduiding van ‘dienend leiderschap’, waarbij zij vaak toevoegen ‘in navolging van Christus’. Dienend leiderschap (Maris, 1997) is een begrip dat binnen (modern)-protestantse kringen regelmatig wordt gebruikt. Veel van deze modern-protestantse respondenten gebruiken dit ook als typering van hun rol als manager, zie verderop in deze paragraaf.

Conclusies ‘hiërarchische positionering’

Bij het facet ‘hiërarchische positionering’ kunnen we de volgende conclusie trekken: De interviews geven bij het eerste antwoord over de visie op ‘hiërarchische positionering’ een opmerkelijk verschil te zien tussen de orthodox- en modern-protestantse respondenten. Negen van de dertien orthodox-protestantse respondenten leggen

sterk de nadruk op de formele gezagspositie van de leidinggevend, hetgeen bij de modern-protestanten geheel niet voorkomt. Uit de hiervoor beschreven analysesresultaten van dit facet blijkt verder dat er in de praktijk van en de opvattingen over het management nauwelijks verschil is tussen de beide protestantse categorieën. We zien echter wél veel verschillen in taalgebruik en levensstijl, soms ook in de Bijbelse legitimering van de opvattingen, maar de managementopvattingen zélf komen, zoals gezegd, sterk met elkaar overeen.

Aansturing van de medewerkers (mensbeeld)

Dit facet betreft de wijze waarop de manager aanzet tot het werk en omgaat met het geven van vrijheid en verantwoordelijkheid aan de medewerkers. Deze handelwijze van de manager is gebaseerd op een min of meer bewuste visie op de mens en het daarop gebaseerde mensbeeld. Het mensbeeld is derhalve op theoretische gronden van grote invloed op zijn leiderschapstijl (McGregor, 1960; 2006). Hieruit vloeit voort dat het mensbeeld onlosmakelijk verbonden is met de levensbeschouwing van de manager (Ten Bos, 2002; Verkerk, 2004). Bij de beschrijving van dit facet schenken we aandacht aan drie onderwerpen: a. het mensbeeld van beide protestantse categorieën, b. de tegenstelling tussen het mensbeeld en de managementopvattingen van orthodox-protestanten en c. de oplossingen voor de geconstateerde tegenstelling.

Het orthodox-protestantse mensbeeld is gebaseerd op de ‘zondeva van Adam’, zoals ook door de experts is aangegeven. In het analyseschema (tabel 7.2.2) treffen we de kenmerkende aspecten aan: ‘geneigd tot het kwade, niet goed in staat om verantwoordelijkheid te dragen, niet in staat tot enig goed’ (Vogelaar en Bregman, 1983; Veerman, 1995).

Het modern-protestantse mensbeeld is gebaseerd op de schepping. Kenmerkende aspecten zijn: unieke mogelijkheden voor ieder mens, geroepen tot het nemen van verantwoordelijkheid, betrouwbaarheid (Noordergraaf, 1981; Dekker, 2002). Een modern-protestantse respondent heeft dit als volgt duidelijk verwoord: *‘God heeft mij uniek gemaakt en ik doe wat bij mij past. Dit vind ik ook erg centraal bij mijn houding naar mijn medewerkers toe, want ik denk dat God ieder mens capaciteit heeft gegeven en dat je dat ook uit moet bouwen voor iedere medewerker, zodat hij optimaal tot zijn recht komt’* (13).

Hoewel de opvattingen van de respondenten uit de twee categorieën statistisch gezien met elkaar overeenkomen (zie tabel 8.2.1), is het vooral het hierna genoemde verschil dat opvalt bij de eerste reactie op onze vragen over de ‘aansturing van de medewerkers’.

De orthodox-protestanten laten in het eerste antwoord een pessimistisch mensbeeld doorklinken en de modern-protestantse respondenten geven een eerste reactie op basis van een positief mensbeeld. In deze eerste antwoorden zien we een empirische bevestiging van wat we in paragraaf 1.4 weergeven over het protestantse mensbeeld.

De opvattingen van de modern-protestantse respondenten worden ondersteund door wat een modern-protestantse predikant hierover zegt: *‘Vanuit Bijbels opzicht is de mens een schepsel van God en dan is er dus geen sprake van hiërarchische verhoudingen: dat de één meer waard is dan de ander, als schepsel ben je evenwaardig. Dat is principieel en dat vind ik een levenshouding. En dat heb je nodig om op een*

evenwichtige manier in het leven te staan, dat je jouw medemens als een medeschep-sel ervaart, niet boven je en ook niet onder jou. Ik heb een positief mensbeeld, ter-wijl ik tegelijkertijd wel weet dat het kwaad mensen aankleeft' (mds).

Een groot deel van de orthodox-protestantse respondenten geeft aan dat zij vanuit een Bijbelse (reformatorische) visie met de medewerkers omgaan. Men noemt daar-bij dat men ondanks de zondeval, toch veel goeds ziet bij de mensen en dat men hen veel vertrouwen kan geven. De orthodox-protestantse managers geven aan de me-dewerkers ruimte voor eigenwaarde en hanteren als visie: de mens is uniek, goed geschapen en kan veel verantwoordelijkheid dragen: (14), (15), (20), (22), (23). Sommigen voegen daaraan toe dat men medewerkers tot ontplooiing moet laten komen en moet laten werken met de talenten die ze hebben: (16), (17), (18), (19), (22), (25) en (26).

Verderop in dit hoofdstuk, in paragraaf 8.5, gaan we in op de tegenstelling tussen de leer (mensbeeld) van de orthodox-protestantse managers en de praktijk van hun beleid inzake de medewerkers en de spanning die dit kan geven.

Veel van de modern-protestantse respondenten geven aan dat ze in goed vertrouwen omgaan met hun personeel. Zij gaan uit van een goede moraal, positieve kracht, talenten en mogelijkheden. Er is over het algemeen in een open sfeer respect voor de persoon van de medewerker: (1 t/m 13).

Vrijwel alle respondenten, dus zowel de orthodox- als de modern-protestantse ma-nagers, geven (in de verdere beantwoording van de vragen over de aansturing van medewerkers) blijk van een positief tot zeer positief mensbeeld, dit in tegenstelling tot het hiervoor beschreven verschil in de eerste reactie op de vragen. De gemiddel-de waarden op de variabele mate van modern-protestants denken (tabel 8.2.1) bij dit facet van beide categorieën respondenten liggen dicht bij elkaar en er is geen signifi-cant verschil in de gemiddelde scores. In de gesprekken met orthodox-protestantse managers constateren we regelmatig een zekere spanning tussen het dogmatische mensbeeld dat de manager vanuit de levensbeschouwing heeft en het mensbeeld dat hij of zij presenteert in het interview als basis voor de leiderschapsstijl. Sommige orthodox-protestantse respondenten hebben dit concreet verwoord: *'Ik ervaar een zekere spanning tussen mijn reformatorische achtergrond en hoe ik vind dat mensen functioneren. Ik heb veel vertrouwen in mensen. Als je dieper doordenkt en zegt dat mensen 'niet in staat zijn tot enig goed', dan is dat wat anders. Ik zie veel goeds bij mijn mensen'* (20). Het hiervoor geciteerde calvinistische dogma *'de mens is niet in staat tot enig goed'* is voor de betreffende respondent (en voor veel anderen) niet geheel bepalend voor zijn managementvisie betreffende de aansturing van mede-werkers. Het dogma behelst een pessimistisch mensbeeld, terwijl de management-opvattingen een positief mensbeeld uitstralen. Dit blijkt eveneens uit het vervolg van wat de betreffende respondent zegt: *'Als men uitsluitend vanuit deze opvatting zou handelen en mensen vanuit dit dogma zou aansturen, zou het managen van mensen een wanhopige zaak zijn'* (20).

Hiermee raken we de kern van dit kwalitatief onderzoek, namelijk dat orthodox-protestantse managers, ondanks hun orthodox-protestantse leer (dogma's), toch moderne managementopvattingen blijken te hebben en deze toepassen in de praktijk. Een orthodox-protestantse respondent geeft zijn visie over hoe men om kan gaan met het dogma dat de mens zondig en slecht is: *'Je moet de verantwoordelijkheid*

*die je bij hen op de schouders hebt gelegd, op een goede manier geven en nemen... Die zondigheid die mensen in zich hebben. Het ontslaat je niet van plichten. ... Het is niet alleen maar: de mens is geneigd tot alle kwaad en niet bereid om iets goed te doen, zo staat het er, hé?, daarmee moet je niet zeggen: Laat het dan maar gaan, want dan kan je toch niets meer doen? Dan krijg je een fatalistische houding, die ik niet ondersteun!' (21). Dit antwoord van deze manager is kenmerkend voor de wijze waarop de orthodox-protestantse managers omgaan met hun dogmatische mensbeeld. Zij kiezen ervoor om voor de praktijk van het werk een pragmatische invalshoek te nemen. Een orthodox-protestantse predikant geeft het treffend aan door de vergelijking met een huwelijksluiting: *'Dat zijn twee zondige mensen, die naar de leer elkaar haten, naar het wezen van hun bestaan, toch gaan ze vrijwillig dat verbond aan. Wij zeggen, de liefde komt van God, dus God brengt bijeen, legt liefde in het hart en binnen het kader van die liefde is die gezagsverhouding een vanzelfsprekendheid. Trek je dit nu door naar het bedrijf, dan heb je gezagsdragers, je hebt medewerkers en door de algemene genade Gods, laten we daar maar eens beginnen, is er betrokkenheid: men werkt graag, heeft lust tot werken, wil mee bouwen en dan krijg je een bepaalde harmonie'* (ods). In deze opmerking van de predikant wordt een verwijzing gegeven naar het dogma van de 'algemene genade van God'. De 'algemene genade' is waarschijnlijk het dogmatische principe dat het mogelijk maakt om een pessimistisch mensbeeld voor het gebruik in de praktijk om te vormen tot een positief mensbeeld. Door het toepassen van het dogma van de 'algemene genade' kunnen orthodox-protestantse managers in hun werk vorm geven aan hun leiderschapsstijl vanuit de opvatting dat medewerkers veel talenten hebben, te vertrouwen zijn, verantwoordelijkheid kunnen en willen dragen en in principe zich willen inzetten voor het bedrijf. Dat dit toepassen van het genoemde dogma niet bij iedereen evengoed lukt, blijkt wel uit de opmerkingen van respondenten over collega-managers die men kent, die 'hard en zakelijk' met het personeel omgaan.*

Conclusies 'aansturing van de medewerkers'

De conclusie uit de inhoudelijke vergelijking van opvattingen over de 'aansturing van de medewerkers' kunnen kort zijn. De managementopvattingen van de beide categorieën protestantse respondenten komen sterk met elkaar overeen. Dit ondanks een verschillend mensbeeld dat zij erop na houden. Orthodox-protestanten lijken hun pessimistisch mensbeeld niet te hanteren als basis voor hun managementopvattingen. Zij lijken het dogma van de 'algemene genade' te gebruiken om de tegenstelling tussen het mensbeeld van hun geloofsoriëntatie en dat van hun eigen managementopvattingen op te heffen.

Invulling van de rol als manager

In paragraaf 2.3.3 hebben we aangegeven dat een manager overtuigingen en vooronderstellingen heeft die leiden tot een 'type managementgedrag' waarmee zijn 'rol als manager' kan worden aangeduid (Quinn et al., 1998). Deze vooronderstellingen betreffen o.a. de visie hoe een organisatie dient te functioneren en de opvattingen over hoe men vanuit de directiepositie zich dient te gedragen. In dit gedeelte schrijven we hoe de respondenten hun rol typeren en vertellen hoe hun verhouding met medewerkers is, waarbij voornamelijk wordt aangegeven hoe 'modern-protestants' de orthodox-protestantse respondenten denken over de managersrol van zichzelf.

In het analyseschema, tabel 7.2.2, geven we het onderscheid weer tussen de opvattingen van de beide categorieën. De orthodox-protestantse managers vervullen vaak, volgens henzelf, een voortrekkersrol en hun stijl wordt gekenmerkt door een patriarchale houding. De modern-protestantse managers daarentegen vertonen meer een inspirerende en coachende rol. De typerende rolbeschrijving voor de orthodox-protestantse categorie zijn we niet tegengekomen bij de respondenten. Hoewel bijvoorbeeld een respondent de verhouding vader-zoon heeft genoemd bij de hiërarchische positionering, wordt bij de vraag naar de roldefinitie door alle respondenten een modern-protestants antwoord gegeven. Hierbij werden de termen, motiverend en coachend door velen gebruikt, om hun eigen rol als manager te typeren. Een orthodox-protestantse respondent kwam tijdens het interview tot een voor hemzelf verbeterde roldefinitie. Hij geeft als antwoord: *'Als je het hebt over de rol zijn er natuurlijk verschillende rollen die je kunt spelen, maar het meest kenmerkende voor mij denk ik, dat een coachende rol is. Op mijn theoretische managementschema staat het woordje: motiveren. Maar motiveren is eigenlijk meer: het personeel zover krijgen dat zij doen wat jij als manager wilt. En inspireren dat is mensen aan het denken zetten. Die richting zou ik opwillen. Het is een verdieping van het woordje motiveren. Vanaf heden ga ik van dit schema het woordje motiveren afhalen en ik ga er inspireren voor in de plaats stellen, want inspireren is een veel mooier woord, je laat samen met mensen zien waar je voor gaat!'* (19).

Bij de orthodox-protestantse managers zijn enkele respondenten die zich als 'bestuurder' typeren, maar daaraan direct toevoegen, dat ze dicht naast de medewerkers staan en sterk bij hen betrokken zijn: (22), (24) en (25). Verder geven veel orthodox-protestantse respondenten aan dat zij de rol als manager vooral 'coachend, stimulerend, inspirerend en motiverend' vervullen: (15), (17), (18), (19), (20), (23), (25) en (26). Bij de modern-protestanten wordt deze typering door vijf van de dertien respondenten gegeven: (2), (5), (6), (10) en (13). Eén orthodox-protestantse respondent noemt zichzelf een 'voorzichtig bouwster' (16). Vier modern-protestanten typeren hun rol als 'dienend leider': (1), (9), (11) en (12). Verder geven respondenten uit deze categorie uiteenlopende typering: bruggenbouwer (3), samenbinder (8), controleur (7) en regisseur (4).

De protestantse werkgeversorganisaties geven aanwijzingen aan managers over de invulling van de rol als manager. Zowel de RMU als het GMV geven in de nota's arbeidsvoorwaardenbeleid een aanwijzing voor werkgevers als basis voor de invulling van de rol als manager: de orthodox-protestantse RMU geeft aan: *'De werkgevers zijn geroepen de werknemers zo te behandelen zoals ook zichzelf behandeld willen worden'* en beroept zich daarbij op de Bijbel, namelijk Kolossensen 4:1: *'Gij heren, doet uw dienstknechten recht en gelijk, wetende, dat ook gij een Heere hebt in de hemelen.'* (Van der Zwan, 2007). Het modern-protestantse GMV geeft dezelfde oproep: *'Niet slechts eigenbelang dient centraal te staan. Anderen dien je te behandelen zoals je zelf behandeld wenst te worden'* (Meissner, 2008). Bij de modern-protestantse respondenten wordt hier evenals bij de beantwoording van de vraag over de visie op hiërarchische positionering, een aantal keren het dienend leiderschap genoemd. Hiermee wordt verwezen naar de dienende rol zoals Jezus die heeft vormgegeven in de Bijbel.

Conclusie ‘invulling van de rol als manager’

We concluderen dat orthodox-protestantse respondenten, ondanks de hiervoor geciteerde aanwijzingen van de orthodox-protestantse RMU en hun dogmatische pessimistische mensbeeld, in de opvattingen over de invulling van de rol als manager een sterke overeenkomst vertonen met die van de modern-protestantse respondenten. Beide categorieën hebben in hoge mate modern-protestantse opvattingen over hun rolinvulling, zoals: een coachende, stimulerende, inspirerende en motiverende leiderschapsstijl.

Samenvatting conclusies facetten van leiderschapsstijl

Uit de drie conclusies bij elk facet van leiderschapsstijl blijkt duidelijk dat de opvattingen van beide protestantse categorieën sterk met elkaar overeenkomen. De leiderschapsstijl van beide categorieën kan als modern-protestants worden getypeerd. Men wil leiding geven op grond van geringe hiërarchische verschillen en een positief mensbeeld. Steeds is echter wel het verschil in cultuur van de beide categorieën merkbaar, zoals bijvoorbeeld taalgebruik en legitimering van de opvattingen. Voor wat betreft leiderschapsstijl zijn de resultaten uit het kwantitatief onderzoek bevestigd.

8.3.2 HRM-beleid

Inleiding

In de interviews kregen alle respondenten de vraag voorgelegd: ‘Kunt u vertellen hoe u aankijkt tegen het personeelsbeleid in het algemeen en wat u daarbij belangrijk vindt?’ Vrijwel alle respondenten geven bij het beantwoorden van deze openingsvraag over HRM-beleid aan dat zij het personeel als een dragende factor voor de organisatie beschouwen. Het succes van de organisatie of het bedrijf hangt, aldus de meeste respondenten, af van de gemotiveerdheid en de betrokkenheid van de medewerkers.

We constateren bij deze eerste antwoorden een accentverschil tussen de beide categorieën: de orthodox-protestantse managers spreken over arbeidsvoorwaarden en beleidskaders, terwijl de modern-protestantse managers spreken over binding aan de organisatie en het zich thuis voelen in het bedrijf (commitment). Dit accentverschil wordt hieronder verder uitgewerkt.

De orthodox-protestantse respondenten verwijzen zoals gezegd vaak naar beleidskaders, geformuleerde en vastgestelde uitgangspunten en regelingen, waarbinnen het HRM-beleid wordt uitgevoerd. Iedereen weet daardoor waar men recht op heeft en waaraan men zich dient te houden. Een orthodox-protestantse respondent zegt hierover: *‘In de eerste plaats moeten formeel je arbeidsvoorwaarden in orde zijn. Dit moet allemaal goed geregeld zijn, dat is ook een verplichting. Het is ook geen moeilijke verplichting. Alle medewerkers krijgen dat beleidskader, ik doe daar niet geheimzinnig over, uiteraard. De personeelsleden weten dan ook precies wat hun rechten en hun plichten zijn. Ik doe ook niet moeilijk over het verbergen van hun rechten, daar moet je gewoon transparant in zijn. Rechten op vrije dagen staat allemaal netjes in de beleidskaders’* (19). De opvattingen die hiermee overeenkomen zien we eveneens bij de orthodox-protestantse respondenten: (14), (16), (17), (20), (21) en (23).

De eerste reactie op de openingsvraag over HRM-beleid van de orthodox-protestantse respondenten vertonen hetzelfde karakter als de eerste reactie op de openingsvraag over leiderschapsstijl, zoals in de vorige paragraaf is beschreven. Daarbij gaven de orthodox-protestantse respondenten vaak een eerste reactie die te maken heeft met gehoorzaamheid en heldere positieafbakening. We constateren dat bij het doorvragen na de eerste reactie, in de loop van het interview, een genuanceerd antwoord is gegeven door de orthodox-protestantse respondenten, dat zoals gezegd weinig verschilt van de beantwoording door de modern-protestantse respondenten.

Voor veel managers is het behoud van het personeel dat men heeft een belangrijke doelstelling van het HRM-beleid. De krapte op de arbeidsmarkt heeft ongetwijfeld invloed op de praktijk van het HRM-beleid en op de visie van de managers (Pots, 2008). Een orthodox-protestantse manager gaf het volgende antwoord: *'Het gaat er bij mij om: het behouden van de jongens en er voor te zorgen dat ze het vak interessant blijven vinden, maar ook het bedrijf! Ik zorg dat het personeel het leuk vindt om hier te werken. Het werk moet voldoende uitdaging krijgen en houden'* (15).

De meeste modern-protestantse respondenten geven een eerste reactie op de openingsvraag die past bij het genoemde accent op 'commitment'. Een modern-protestantse respondent geeft een kernachtig voorbeeld van de benadering gericht op commitment: *'We willen een goed werkgever zijn, waarbij mensen zich kunnen ontplooiën en waarbij mensen zich thuis voelen. Heb je goede mensen in dienst, dan is dat ook goed voor het bedrijf'* (1). Bij verschillende andere modern-protestantse respondenten herkennen we dit type antwoord: (2), (4), (5), (6), (7), (9) en (11).

Hoewel de opvattingen van de beide categorieën respondenten over HRM-beleid veel overeenkomsten vertonen en de gemiddelde waarden (tabel 8.2.4) nagenoeg gelijk zijn, is het accentverschil bij deze opvatting opmerkelijk.

Organiseren

Het facet organiseren (van medewerkers) betreft de selectie van nieuwe medewerkers en de medezeggenschap die aan medewerkers wordt gegeven. Deze aspecten zijn de twee onderwerpen die we in dit gedeelte beschrijven.

Selectie op uitsluitend vakbekwaamheid is voor de meeste respondenten niet het belangrijkste punt van het HRM-beleid. Een aantal respondenten geeft aan dat de persoonlijkheid van de nieuwe medewerker belangrijker is dan de vakbekwaamheid, hetgeen wijst op de hiervoor genoemde commitment-benadering. Men geeft aan dat het belangrijker is dat iemand binnen het team past, een goede bijdrage kan leveren aan de werksfeer, waardoor iedereen en dus ook de organisatie, er beter van wordt. Een orthodox-protestantse respondent zegt hierover: *'Het menselijke aspect wordt tijdens de sollicitatie behoorlijk naar voren gehaald, omdat het nieuwe personeelslid straks moet passen in onze organisatie en binnen onze cultuur. Als het niet klikt kunnen ze technisch wel goed zijn, maar dan heb ik toch een behoorlijk probleem. Immers, wij gaan open met elkaar om en we zijn een 'warm nest'* (24). Veel respondenten geven aan dat een gemotiveerde medewerker, o.a. door een goede en open werksfeer, een goed product of dienst levert, dat de organisatie en de klant ten goede komt. Deze opvatting komen we bij zowel de orthodox- als bij modern-protestantse

managers tegen: (1), (2), (4), (6), (9), (10), (12), (13), (14), (16), (18), (20), (24) en (25).

Naast aandacht aan de individuele kwaliteiten schenken de managers over het algemeen ook aandacht aan de samenstelling van het team en de bedrijfscultuur en de bijdrage die medewerkers daaraan leveren. Twee orthodox-protestantse respondenten, van wie we van elk een citaat geven, zeggen in dit verband: *'Bij de aanname van het personeel gaat het om de kwaliteit van de medewerker, dit komt de klant ten goede. Daarnaast kijk ik welke kwaliteit ik binnen het team nodig heb'* (16) en *'Mijn grootste zorg was om een coherent team te krijgen. Echt een team, dat je met elkaar voor de zaak staat. Ik moet stabiliteit creëren, het bedrijf moet na een chaotische periode weer in stabiel vaarwater komen'* (18).

Een goede selectie van medewerkers wordt ook gezien als een onderdeel van het imago-beleid, hetgeen als volgt verwoord wordt door een modern-protestantse respondent: *'Belangrijk is dat we beseffen dat de medewerkers de mensen zijn die het werk doen. Zij zijn het visitekaartje voor de onderneming. Heb je geen kwaliteit in je personeel, dan werkt dat negatief door naar de klant. Men moet zich door het management gewaardeerd voelen'* (8).

De waardering van het management voor de medewerkers blijkt vaak uit de wijze waarop de medeverantwoordelijkheid vorm wordt gegeven in de medezeggenschap die men aan medewerkers biedt. Medezeggenschap wordt door de onderzochte managers in de vorm van werkoverleg of formeel in de vorm van de ondernemingsraad gegeven (Van Silfhout, 1985; Van der Zwan, 2007). De wijze waarop managers omgaan met en luisteren naar de inbreng van medewerkers draagt bij aan de arbeidstevredenheid. Bij de modern-protestantse respondenten staat de formele medezeggenschap in de vorm van een Ondernemingsraad niet ter discussie (Verkerk, 2002). Bij de kleinere bedrijven met minder dan ongeveer vijftig werknemers geven sommigen aan dat de vraag naar formele medezeggenschap niet echt leeft onder het personeel, omdat alles wel besproken kan worden. Soms heeft men een praktische oplossing gekozen voor dit probleem, door bijvoorbeeld de vergaderfrequentie te verminderen: (1), (2), (7), (9). De orthodox-protestantse respondenten geven wat dit betreft overwegend hetzelfde antwoord als de modern-protestanten: (14), (17), (18), (19), (20), (21) en (23). Hierbij wordt door respondenten van beide categorieën regelmatig aangegeven dat men de medezeggenschap, met name de daarmee samenhangende medeverantwoordelijkheid belangrijk vindt.

Conclusies 'organiseren'

Bij dit facet concluderen we dat de respondenten van beide categorieën veel aandacht schenken aan de menselijke kant van het arbeidsproces en motivatie van de medewerkers. Zij hechten veel belang aan een goede samenstelling van en samenwerking binnen het team. De bijdrage van elke werknemer aan de werksfeer is belangrijker dan uitsluitend diens vakbekwaamheid. Beide categorieën vertonen opnieuw een sterke overeenkomst in opvattingen over dit deel van het HRM-beleid. Vrijwel alle respondenten vinden het belangrijk dat medewerkers medeverantwoordelijkheid dragen voor de organisatie, onder meer in de vorm van medezeggenschap.

Investeren

Het facet ‘investeren’ betreft de mate waarin werkgevers willen investeren in o.a. scholing en ontwikkeling van medewerkers. Uit het analyseschema in tabel 7.2.2 blijkt dat de geïnterviewden het accent leggen bij de doelen en belangen van de organisatie en productie enerzijds én bij de ontwikkelingsdoelen van de medewerkers anderzijds, o.a. carrière doelen en persoonlijkheidsontwikkeling (Dekker en Peters, 1989; Schalk, 2007). In de beschrijving van dit facet schenken we aandacht aan de visie van de manager op scholing van medewerkers.

Vrijwel alle respondenten geven te kennen dat ze investeringen in scholing en ontwikkelingsprogramma's voor het personeel van groot belang vinden. Veel respondenten spreken over een opleidingsplan en/of een cursusaanbod, dat vaak in teamverband of met de afdeling wordt uitgevoerd. Er zijn wel accenten te herkennen in de antwoorden van de respondenten. Deze accenten zijn herkenbaar vanuit het analyseschema in tabel 7.2.2.

Vooraf in de eerste reactie op een vraag over ‘investeren’ geeft een relatief groot deel van de orthodox-protestantse respondenten aan dat de scholing primair gericht is op verbetering van de vakbekwaamheid: (15), (16), (18), (19), (20), (21), (22), (24) en (26) (Schalk, 2007). Een aantal noemt daarnaast ook persoonlijke ontwikkeling als belangrijk doel: (14), (17), (20), (23) en (25).

De modern-protestanten hechten over het algemeen eveneens veel waarde aan de vakgerichte scholing, maar geven daarbij tegelijkertijd aan de persoongerichte ontwikkeling van belang te vinden. Uitzondering hierop zijn: (1), (5) en (13).

Een modern-protestantse respondent geeft de doelstelling voor de investering kernachtig weer: *‘De belangrijkste investering zijn je mensen in de onderneming. De medewerkers moeten het bedrijf dragen. Dat maakt dat de onderneming goed draait. In de functioneringsgesprekken worden de plannen gemaakt met de medewerkers. Er wordt veel ruimte geboden voor scholing en ontwikkeling en het ligt open waar men voor kiest, persoonlijk of vakgericht: alles is prima. We vinden als managementteam financieel altijd wel een oplossing’* (4).

Conclusies ‘investeren’

Bij het facet ‘investeren’ kunnen we concluderen dat orthodox-protestanten meer dan hun modern-protestantse collegae scholing in vakbekwaamheid belangrijk vinden. We zien dit verschil als een accentverschil, want daarnaast vinden zij, net als de modern-protestantse respondenten, persoonlijke ontwikkeling van medewerkers belangrijk en zij willen daarin investeren. De opvattingen van beide categorieën komen ook hier in hoge mate met elkaar overeen.

Respecteren

Het facet ‘respecteren’ betreft de wijze waarop de werkgever de medewerkers tot hun recht laat komen als mens binnen de organisatie, met eigen wensen en behoeften. De begrippen communicatie, teamsamenwerking en personeelszorg (zoals beschreven in paragraaf 2.4.4) zijn de onderwerpen bij de beschrijving van dit facet. Hierbij past zowel in de theorie als in de ogen van de respondenten, aandacht voor goede arbeidsverhoudingen tussen de leidinggevende en medewerkers, en tussen medewerkers onderling.

In het analyseschema tabel 7.2.2 zien we de mogelijkheid van een keuze voor enerzijds een puur functionele, formele top-down communicatie binnen wettelijk verplichte kaders en anderzijds een open en wederkerige communicatie. In de hiervoor genoemde typeringen van de communicatie is impliciet een kenschets van de onderlinge verhoudingen gegeven, te weten strikt hiërarchisch of op basis van gelijkwaardigheid.

Uit de interviews blijkt er vrijwel geen verschil te zijn tussen de beide protestantse categorieën respondenten. Zowel de mondelinge als de schriftelijke communicatie en informatievoorziening is bij vrijwel alle respondenten, zowel orthodox-protestant als modern-protestant, open en wederkerig. Managers laten zich gemakkelijk aanspreken door ondergeschikten. Ook kritiek uiten door medewerkers op de manager is voor vrijwel niemand een probleem, het wordt vaak zelfs gestimuleerd. Een van de orthodox-protestantse respondenten zegt hierover: *'Ik spreek veel met personeel om te horen wat er leeft. Ik communiceer heel laagdrempelig en zeg precies wat ik eerlijk van hen vind. Ze durven wel met mij te communiceren over dingen die hen bezighouden. Ik neem ze heel erg serieus en ze voelen zich ook serieus genomen'* (23). De opvatting zoals blijkt uit het voorgaande citaat herkennen we bij vrijwel alle respondenten. Uit de interviews constateren we dat er geen verschil is in de opvattingen van de orthodox- en modern-protestantse managers. De orthodox-protestantse respondenten vertonen allen een moderne opvatting over communicatie. De sfeer waarin de communicatie kan plaatsvinden wordt door een modern-protestantse respondent als volgt omschreven: *'Ik wil open, warm en duidelijk zijn naar mijn personeel'* (10).

Een belangrijk onderdeel van het facet respecteren is de wijze waarop aandacht aan samenwerking wordt gegeven. Uit nagenoeg alle interviews blijkt dat de respondenten sterk gericht zijn op het werken in teamverband. De respondenten van zowel de orthodox-protestantse als van de modern-protestantse categorie geven in vele toonaarden aan hoe belangrijk zij het team vinden voor de persoonlijke belangen van de medewerkers én voor het bedrijfsbelang. We illustreren dit door hieronder een willekeurige selectie van citaten te geven uit de beide groepen respondenten: *'binding aan het team, het team moet elkaar aanvullen'* (1) en (2); *'het team is voor de werksfeer essentieel'* (3); *'medewerkers moeten passen in het team'* (4); *'open sfeer in het team en commitment'* (5) en (6); *'flexibel team en vertrouwen in elkaar'* (12) en (13); *'we moeten het met elkaar samen eens zijn, dan krijg je het beste product'* (14); *'we geven elkaar als team op tijd feedback'* (16); *'er is veel ruimte voor het team-leren'* (17); *'aandacht voor de onderlinge band'* (18); *'teamontwikkeling is goed voor de ontwikkeling van de organisatie'* (19); *'als het team niet goed functioneert, wordt een externe deskundige ingeroepen'* (21).

Het valt ons op dat orthodox-protestantse, meer dan de modern-protestantse managers, zeggen aandacht te schenken aan zorg voor een individuele medewerker. Hiervoor wordt de uitdrukking 'zorg voor de zwakke medewerker' gebruikt. Een orthodox-protestantse respondent zegt in dit verband: *'Met het team maak je het bedrijf. De één kan niet zonder de ander. Het is vaak zo: de ketting is zo sterk als de zwakste schakel. Het is dan jouw taak, die zwakke schakel te versterken'* (23). De keuze om aandacht te geven aan zwakkere personen binnen het team is soms direct ontleend aan de Bijbel. Er zijn veel teksten in de Bijbel waar het gaat om zorg voor

de zwakke medemensen. Een orthodox-protestantse respondent geeft aan dat hij het als zijn plicht ziet er voor de ander te zijn. Hij zegt: *'Het is bij leiderschap van belang te weten dat er Eén boven je staat die alles bestuurt en dat je daar in het werk ook de zegen van moet ontvangen. Zou je vier of vijf talenten hebben, maar je hebt de zegen van de Heere, dan heb je veel meer dan iemand met veel talenten die meent het in eigen kracht te kunnen doen. Er staat in Prediker 9: 'De victorie is niet alleen bij de helden, is niet altijd bij de snellen, maar bij degenen aan wie God zijn zegen en zijn gunst wil verlenen'. Een medewerker met minder talenten zou nog wel eens veel beter kunnen functioneren dan iemand met veel vaardigheden en competenties. Ik vind het een kernnotie met betrekking tot het functioneren binnen een team en de cultuur van de organisatie'* (19). Dit accent op zorg en aandacht voor zwakheden van medewerkers zien we vooral bij de orthodox-protestantse respondenten: (14), (17), (18), (21) en (23). Ze geven aan dat de persoonlijke aandacht een positieve weerslag heeft binnen het bedrijf. Bij de modern-protestantse respondenten hebben we dit accent bij twee respondent geconstateerd: (2) en (12).

Conclusies 'respecteren'

Uit de bovenstaande beschrijving van het facet 'respecteren' kunnen we concluderen dat de opvattingen van beide categorieën sterke overeenkomsten vertonen. Beiden zijn gericht op een goed functionerend team en een open en wederkerige communicatie. De zorg voor de individuele medewerker wordt bij de orthodox-protestantse respondenten nog meer gevonden dan bij de modern-protestantse.

Samenvatting conclusies facetten van HRM-beleid

Bij elk facet van HRM-beleid blijkt dat de managementopvattingen van de respondenten van beide protestantse categorieën sterk met elkaar overeenkomen. Deze opvattingen kunnen als modern-protestants worden getypeerd. Ze geven blijk van een positieve houding ten opzichte van medewerkers, veel vertrouwen in hen en een sterk appèl op hun verantwoordelijkheid. De accentverschillen tussen de orthodox- en modern-protestantse managers kunnen we als cultuurverschillen duiden. De resultaten uit het kwantitatief onderzoek worden voor wat betreft HRM-beleid bevestigd.

8.3.3 Vergelijking met het kwantitatief onderzoek

Uit de voorgaande analyse van de facetten van leiderschapsstijl en HRM-beleid blijkt dat de respondenten een hoge mate van mensgerichtheid en een hoge mate van commitmentgerichtheid vertonen. Zowel de orthodox- als de modern-protestantse respondenten geven steeds antwoorden, zo blijkt ook uit de gebruikte citaten, die spreken van waardering en respect voor de medewerkers. Ze hebben een positieve visie op de competenties van hun werknemers en willen hen veel verantwoordelijkheid geven. Dit kwalitatief onderzoek is, zoals in de inleiding van hoofdstuk 7 is aangegeven, uitsluitend gericht op protestantse managers in tegenstelling tot het kwantitatief onderzoek, dat ook katholieke en niet-christelijke respondenten in de steekproef omvat. In het kwantitatief onderzoek hebben we bij zowel leiderschapsstijl als HRM-beleid de items uit de vragenlijst behorende bij de drie facetten met behulp van factoranalyse samengevoegd en steeds geanalyseerd op twee dimensies. Tevens is gebleken dat de beide categorieën protestantse respondenten een lagere mate van mensgerichtheid en commitmentgerichtheid vertonen dan de katholieke en

niet-christelijke respondenten. Daarnaast constateerden we dat er sterke overeenkomsten bestaan in managementopvattingen van orthodox- en modern-protestantse managers, maar het kwantitatief onderzoek biedt te weinig mogelijkheden om deze overeenkomsten te analyseren en te verklaren.

Dit kwalitatief onderzoek blijkt ons wel goede mogelijkheden te bieden om de in het kwantitatief onderzoek gevonden overeenkomsten te bevestigen en daarna een verklaring te vinden. Het kwalitatief onderzoek is bij uitstek geschikt voor een inhoudelijke analyse.

Uit de inhoudsanalyse van de interviews blijkt dat de protestantse respondenten hun opvattingen over leiderschapsstijl vaak verbinden aan opvattingen uit de Bijbel. Daarmee wordt bevestigd wat Ultee et al. (2003) schrijven, dat protestanten hun handelen vanuit de Bijbel legitimeren. Tawney (1964) vermoedt dat de invloed van het calvinisme zo ver strekt, dat we nauwelijks onderscheid tussen de opvattingen van orthodox- en modern-protestanten kunnen waarnemen, zoals ook blijkt uit ons onderzoek. Ook dit kwalitatief onderzoek bevestigt de vermoedens van Ultee et al. (2003) en van Tawney (1964). Het is opmerkelijk dat deze vermoedens bij ons onderzoek niet in eerste instantie hebben geleid tot hypothesen gericht op overeenkomst in managementopvattingen van orthodox- en modern-protestanten. Dit kwalitatief onderzoek is mede gebaseerd op het feit dat we een aantal hypothesen van het kwantitatief onderzoek hebben verworpen, waarin we verschillen tussen orthodox- en modern-protestantse managers hadden verondersteld. We zijn bij de formulering van die hypothesen te zeer uitgegaan van eerder onderzoek dat de verschillen tussen beide categorieën benadrukt (Van der Meiden, 1993; Veerman, 1995; Bult, 1997; Dekker et al., 1997). Deze verschillen betreffen veelal de lifestyle kenmerken en het maatschappelijk gedrag, gebaseerd op geloofsopvattingen.

Deze genoemde onderzoeken betreffen niet de managementopvattingen van de twee protestantse categorieën. In het kwalitatief onderzoek constateren we dat deze – uiterlijke – verschillen wel degelijk aanwezig zijn, maar dat zij nauwelijks consequenties lijken te hebben voor de managementopvattingen. Dat blijkt uit de sterke overeenkomst in de opvattingen over leiderschapsstijl en HRM-beleid, zoals te zien is in tabel 8.2.1 en tabel 8.2.4. De hier geconstateerde afwezigheid van gecombineerd onderzoek naar levensbeschouwing en management is voor ons aanleiding om te pleiten voor samenwerking van meerdere wetenschappelijke disciplines, zie paragraaf 9.4.

Het grote verschil in de managementopvattingen tussen de orthodox- en modern-protestantse respondenten is het gebruik door orthodox-protestanten van symbolen en woorden, die verwijzen naar hun geloofstradities en de dogma's. Hierdoor blijkt uit dit kwalitatief onderzoek eveneens de door anderen geconstateerde kloof tussen de geloofsleer en de opvattingen over de praktijk (Van der Meiden, 1993; Dekker et al., 1997). De door Weber geschetste levensstijl van calvinisten die het werken gebruiken om God te dienen (zie paragraaf 1.2), herkennen we duidelijk bij de orthodox-protestantse respondenten.

8.3.4 Managementfunctie in relatie tot geloof

Naast de vragen over leiderschapsstijl en HRM-beleid (cluster I) hebben we de respondenten de vraag gesteld: 'Kunt u vertellen hoe u aankijkt tegen uw managementfunctie in relatie tot uw geloofsoriëntatie: orthodox of modern?'. En wat is uw visie

op de verschillen tussen de twee protestantse categorieën van geloofsoriëntatie?’ (zie tabel 4.2.1, vragen over geloofsoriëntatie en management, cluster II).

Deze vraag is gesteld met het doel om tot een mogelijke verklaring te komen van de overeenkomst in de antwoorden van managers uit de twee protestantse categorieën. Nadat we de vragen over leiderschapsstijl en HRM-beleid hadden gesteld en de respondenten deze vragen uitgebreid hadden beantwoord, kwamen we door de vraagstelling van cluster II tot een soort reflectie op alles wat de respondenten eerder hadden gezegd. Tijdens de beantwoording van de vragen uit cluster I hebben de respondenten veelal bij de facetten aangegeven of er een relatie met het geloof is. Cluster II geeft de mogelijkheid om hier nog eens op terug te zien en tevens een beschouwing te geven over wat men denkt over de opvattingen van de twee protestantse categorieën. Uit de beantwoording van de vragen van cluster II, die in deze paragraaf wordt beschreven, blijkt dat in de *opvattingen* over de managementpraktijk veel overeenkomsten zijn te zien tussen de respondenten uit beide categorieën. Daarnaast kunnen echter in de *uitvoering* van de managementpraktijk veel verschillen geconstateerd worden. De wijze waarop men omgaat met bedrijfsdilemma's is een duidelijk voorbeeld van het betrekken van het geloof bij de managementpraktijk.

Nagenoeg alle respondenten geven aan dat het geloof invloed moet hebben op het handelen als manager. Deze opvattingen herkennen we ook bij managers uit eerder onderzoek (Roels, 1997; Graafland et al., 2006). De respondenten die deze opvatting zijn toegedaan komen zowel uit de orthodox-protestantse als uit de modern-protestantse categorie. Sommige respondenten vinden dat het christelijk geloof herkenbaar moet zijn in het handelen als manager. Een orthodox-protestantse manager geeft aan: *‘Juist vanuit het christen-zijn vind ik dat ik nog meer genoodzaakt ben om mij te houden aan afspraken, aan kwaliteit, aan betrouwbaarheid, eerlijkheid en duidelijkheid’* (16). Een modern-protestantse respondent, die in zijn directie ook niet-christelijke managers heeft, geeft aan dat het binnen het bedrijf goed werkbaar is om met een gedragscode te werken die algemeen geldend is en die gebaseerd is op de ‘Tien Geboden’. *‘Over het algemeen is het geloof van een christelijke manager een privé-domein. We hebben een bedrijfscode om te proberen de identiteit vorm te geven en vast te leggen en wel aan de hand van de Tien Geboden. We stelden ons de vraag: hoe willen we als mensen binnen het bedrijf met elkaar omgaan en hoe willen we in onze omgeving staan. Daarin komt duidelijk naar voren, dat we de leiding van de Here God belijden’* (1). Het is mogelijk om het geloof in het dagelijks handelen als manager te integreren in bijvoorbeeld een gedragscode, zonder dat expliciet een verwijzing naar het geloof gemaakt wordt, zoals verwoord door een modern-protestantse respondent: *‘Er zijn natuurlijk een hoop dingen in je levensovertuiging waarvan je kunt zeggen: ‘Dat vind je terug in je werk’. Het komt terug in de manier waarop je tegenover je collega's staat. Zoals het elkaar respecteren, het elkaar gelijkwaardig beschouwen. Het zit er als het ware ongemerkt ingebakken’* (4).

De opvattingen van de respondenten dat het geloof nadrukkelijk van invloed kan en moet zijn in de managementpraktijk staat in scherp contrast met de opvattingen van Weber dat het bedrijf een moreel-neutraal terrein is. In paragraaf 1.6 geven we aan dat Weber een scheiding maakt tussen de verschillende levenssferen en dat volgens hem de levensbeschouwing van een manager niet van invloed mag zijn op zijn opvattingen over en handelen binnen het bedrijf (Du Gay, 2000). Veel protestantse

managers denken daar anders over. Hun opvattingen komen overeen met Woltersdorff (1993), die vindt dat in veel gevallen het geloof van de manager van invloed kan zijn op zijn managementpraktijk. Calvin, aldus Woltersdorff, zegt dat dit verband tussen geloof en management aanwezig móet zijn. In de vele antwoorden over arbeidsrelaties, bedrijfscultuur en personeelsbeleid geven respondenten blijk van een koppeling van hun visie op HRM-beleid en hun geloofsopvattingen. Hiermee lijkt de opvatting van Hardjono bevestigd te worden, dat een manager vanuit de levensbeschouwing inspiratie kan halen voor zijn managementpraktijk, zoals we hebben weergegeven in paragraaf 1.6 (Hardjono en Klamer, 2005; Verkerk, 2005).

Een opmerkelijk verband tussen het geloof van de respondent enerzijds en het managen van het bedrijf anderzijds is te zien bij keuzes inzake dilemma's die vooral in de profitsector gemaakt moeten worden. De respondenten zijn tijdens het interview gevraagd naar hun houding ten opzichte van dilemma's, waarbij het winstbelang van het bedrijf tegenover de ethische opvatting van de manager staat. In een aantal gevallen zien we dat respondenten oplossingen voor de dilemma's kiezen, waarbij het geloof van doorslaggevend gewicht is. Voorbeelden van deze dilemma's zijn: productie op zondag, deelname aan een beurs op zondag, bouwactiviteiten in een moskee of discotheek. Dit overwicht van het geloof geldt voor zowel de respondenten uit de orthodox-protestantse als uit de modern-protestantse categorie: (4), (6), (7), (13), (15), (18), (25). Een orthodox-protestantse respondent zegt het volgende: *'Er is voor reformatorische managers een voortdurende worsteling over eerlijk zaken-doen, maar ook om te getuigen van wie Jezus voor zondaren is. Maar dat is wel moeilijk. Elke dag moet je weer belijden dat je daarin tekortschiet. Je kunt natuurlijk niet de hele dag als manager gaan evangeliseren. Zo sta ik persoonlijk voor dilemma's in de uitvoering van mijn werk. Een keer kreeg ik de gelegenheid om hier iemand aan te nemen die thuis was in een specifiek onderdeel van de branche. Het had me altijd wel getrokken om daar ook een activiteit in op te bouwen. Want dat had heel veel synergievoordelen met ons werk. Toen heb ik de sollicitant gevraagd: heb je veel te maken met laden en lossen op zondag? De man antwoordde: 'Er zal best wel eens een boot op zondag weggaan'. Hierbij zou de christenmanager actief bezig zijn met het inplannen van transacties, die op zondag geladen en gelost zouden worden. Ik heb op ethische gronden besloten om hier niet op door te gaan. Al is het financieel tot schade voor het bedrijf, toch kan ik hier persoonlijk niet in doorgaan'* (18).

De dilemma's van de respondenten hebben eveneens betrekking op het ontslag van medewerkers of op het ontduiken van belasting. We constateren dat de respondenten bij deze dilemma's oordelen en handelen op grond van financieel-economische en op grond van ethische (geloofs-)overwegingen. In de hiervoor geschetste situaties met dilemma's wordt door de manager de keuze gemaakt op grond van ethische overwegingen. Dit herkennen we tevens bij het onderzoek van Graafland et al. (2006), waar protestantse managers dit type dilemma's oplossen op grond van op hun geloofsopvattingen gebaseerde ethische keuzes.

Een modern-protestantse predikant zegt in dit verband: *'Ik hoop dat christenmanagers hun werk beschouwen als onderdeel van hun leven, als onderdeel van hun christen-zijn. Christen-zijn is een levensvisie, het bepaalt als het goed is alle terreinen van het bestaan, dus ook hoe je leiding geeft in het bedrijf. Als je geloof hebt in een visioen, heb je een visie, en heb je een toekomst voor ogen. En daar staat alles*

van in dienst, ook je bedrijf. Ik heb een kerkenraadslid, die directeur is van een bedrijf. Hij had een personeelslid aangenomen die net in de proefperiode ernstig ziek werd. In het managementteam kwam een gesprek op gang of de persoon in kwestie ontslagen kon worden. Men vond dit wel keihard. Men was er zich van bewust dat niet ontslaan veel geld zou kosten en men liet de beslissing aan de directeur over. Die zei: 'Toen heb ik besloten om toch de weg te gaan die het geloof mij ingeeft' en hij heeft het arbeidscontract in stand gehouden. Identiteit is toch iets, dat ligt in de sfeer, in de manier van omgaan met mensen' (mds). Deze predikant geeft aan dat de managementpraktijk van christenen veel overeenkomsten kan hebben met de praktijk van niet-christenen, maar dat hun legitimatie anders is. Hij zegt: 'In de praktijk, in een bedrijf, hoeft er niet in de omgang een direct merkbaar verschil te zijn tussen een humanist en een christen. Het gaat om de inspiratie, je wordt geïnspireerd door je geloof om op een goede manier met mensen om te gaan'. De visie dat het geloof van een manager niet een aangelegenheid is voor het privé-leven en buiten het bedrijf en het handelen als manager moet worden gehouden, wordt kernachtig bevestigd door Balkenende (2002): 'Zondag staat voor reflectie en christelijke inspiratie, maandag is dan het symbool voor de rauwe en weerbarstige werkelijkheid van alledag. Toch is er iets grondig mis, wanneer er gescheiden leefwerelden ontstaan' (Balkenende en Graafland, 2002).

In de resultaten van de bovenstaande inhoudsanalyse vinden we een bevestiging van de uitkomsten van het kwantitatief onderzoek, waarin we vaststellen dat alle protestantse managers een sterke gerichtheid op waarden-oriëntatie vertonen (zie tabel 6.3.8). Bij de protestanten is dit sterker dan bij de katholieke en de niet-christelijke managers. Op grond van de genoemde resultaten kunnen we vermoeden dat modern-katholieke managers bij dilemma's zoals hiervoor geschetst, de oplossing zullen relateren aan geloofswaarden. We vermoeden dit op basis van wat men aangeeft als levensbeschouwelijke inspiratiebron bij het leidinggeven, zoals we hebben beschreven in paragraaf 6.4. Dit zou echter nader onderzocht kunnen worden.

8.4 Verklaring van overeenkomst in managementopvattingen

De tweede onderzoeksvraag van dit kwalitatief onderzoek heeft betrekking op het feit dat er in het kwantitatieve onderzoek geen verschil gevonden werd in managementopvattingen van orthodox- en modern-protestantse managers. Bij de vergelijking van de managementopvattingen van de respondenten uit de twee categorieën in dit kwalitatief onderzoek, zie tabel 8.2.1, is gebleken dat er inderdaad geen verschil bestaat. De vraag is nu: kan daar een verklaring voor gevonden worden?

Uit de voorgaande inhoudsanalyse blijkt dat de respondenten uit beide protestantse categorieën eigen accenten leggen in hun opvattingen, die kenmerkend zijn voor de betreffende categorie. Hierover hebben we geschreven in de paragrafen 1.2 en 1.4.

In de interviews zijn de orthodox-protestantse managers geconfronteerd met de tegenstelling tussen hun dogmatische opvattingen enerzijds en hun positieve managementopvattingen anderzijds. Zij hebben vanuit hun dogma's vaak een pessimistisch mensbeeld en leggen een nadruk op de tekortkomingen van mensen, terwijl zij positief zijn in hun opvattingen over de medewerkers. We vroegen hoe ze daarmee omgaan en welke visie zij hebben op deze tegenstelling. Veel orthodox-protestantse respondenten geven te kennen dat zij inderdaad hier een zekere spanning ondervin-

den. Desondanks vinden vrijwel alle orthodox-protestantse respondenten hun eigen managementopvattingen goed. Op grond hiervan constateren wij dat zij een discrepantie vertonen tussen de levensbeschouwelijke beginselen van hun geloofsoriëntatie enerzijds en de praktische moraliteit en opvattingen anderzijds.

Opmerkelijk is het feit dat binnen de leerstellingen van de orthodox-protestanten een dogmatische oplossing wordt gevonden om de spanning door de tegenstelling tussen leer en leven te reguleren. Een orthodox-protestantse predikant zegt over de tegenstelling in opvattingen hierover die tussen de beide protestantse 'zuilen' bestaan: *'In de algemene en bijzondere genade is het niet zozeer alleen maar het individuele dat een rol speelt. Ik denk dat je moet zeggen: de notie van de algemene genade is vanuit de reactie op Kuyper te weinig gewaardeerd binnen de orthodox-protestantse kring. Men had vanuit een bijbels oogpunt beter kunnen weten. Als men de eerste boeken van De Institutie van Calvijn had bestudeerd, daar wordt het schepselmatige heel nadrukkelijk serieus genomen. Moet je eens kijken welke lijnen we daar hebben laten liggen'* (ods). We herkennen in deze uitspraak veel van wat we in paragraaf 1.4 over de 'algemene genade' hebben geschreven.

Veel respondenten en de predikanten herkennen het dogma van 'de algemene genade' als leerstuk dat een oplossing geeft voor de spanning die er bestaat tussen de orthodox-protestantse opvattingen enerzijds en algemeen gangbare en moderne managementgedrag en -opvattingen anderzijds. De relatie tussen deze moderne managementopvattingen en het protestantse geloof maakt dat de opvattingen van orthodox-protestantse respondenten sterk overeenkomen met die van de modern-protestantse respondenten. Het valt ons op dat wanneer er gesproken wordt over de algemene genade, dit ook zonder terughoudendheid wordt toegepast op menselijke relaties en arbeidsverhoudingen. Het komt ons soms voor dat bij de orthodox-protestanten het dogmatisch pessimistische mensbeeld geheel naar de achtergrond verdwijnt.

Een orthodox-protestantse predikant (ods) spreekt over het mensbeeld in relatie tot de liefde van God als volgt: *'Je hebt een bedrijf en je hebt gezagsdragers met medewerkers. Door de algemene genade Gods is er betrokkenheid, men werkt graag, heeft lust tot het werk en men wil meebouwen. Dan krijg je een bepaalde harmonie, die gaat wijken als er twist ontstaat'* (ods). Deze predikant zegt dat door de algemene genade niet het mensbeeld van de manager anders wordt, maar dat God er voor zorgt dat de mensen zich in redelijkheid en harmonie willen gedragen. *'Als God zijn zegen erover geeft, neigt Hij de harten, maakt Hij ze gewillig en dan zie je dat er wat moois uit komt'* (ods). Een orthodox-protestantse manager vertelt dat hij in alle managementboeken de notitie van de zondige mens mist, waarbij wordt aangegeven dat de mens niet tot enig goed in staat is. *'De notie over de gevallen mens vind ik een kernnotie. Onderzoek ik Calvijn dan lees ik dat ik binnen de algemene genade de plicht heb om mij als mens daar sterk in te ontwikkelen. Als ik nu zeg, ik ben geneigd tot alle kwaad, kan ik dan niet meer met mensen omgaan? En ontslaat mij dat van mijn verantwoordelijkheid?'* (19). Voor veel managers is het niet gemakkelijk om de leer en de praktijk met elkaar te verbinden. Een andere orthodox-protestantse manager: *'Ik heb wel gedacht aan de bijzondere en algemene genade. Ik zit te zoeken om dat met elkaar te rijmen en kloppend te maken. Vanuit de kerk heb ik geleerd dat de mens geneigd is tot alle kwaad en slecht is, terwijl ik op de be-*

roepsopleiding leerde om positief over mijzelf te denken en ook nog positieve feedback te geven aan medecursisten. Het wordt naast elkaar neergezet alsof het strijdig zou zijn, ik vraag me af of het strijdig is. Dat is Bijbels gezien nooit de bedoeling' (20). Hij wordt hierin bevestigd door een orthodox-protestantse predikant: *'Er is wel een breuklijn door de zondeval, maar God gaat door met het roepen van de mens tot zijn verantwoordelijkheid'* (ods). De orthodox-protestantse predikant zegt dat de mens wel is gevallen, maar door Christus in staat wordt gesteld om weer een 'nieuw mens te zijn'. *'Het negatieve mensbeeld is in die zin niet een Bijbels mensbeeld. Als je een verkeerd mensbeeld gebruikt, dan nivelleer je de ander als het ware en doet hem geen recht. Want je doet geen appèl op zijn of haar verantwoordelijkheid'* (ods).

Uit de antwoorden van veel orthodox-protestantse respondenten blijkt dat ze zich bewust zijn van het dogmatisch pessimistische mensbeeld. Maar tevens weten zij dat het in de praktijk van het managen *'ook werkbaar moet blijven'*: (15), (18), (21), dit herkennen we bij Vogelaar en Bregman (1983).

In de interviews wordt steeds een positief mensbeeld gehanteerd als uitgangspunt voor de managementopvattingen. De sterke scheiding tussen leer en leven – tussen levensstijl in het privé-leven en de opvattingen als manager – doet veronderstellen dat dit voor de orthodox-protestanten twee gescheiden werelden zijn. De leerstelling van de 'algemene genade' kan, zoals hiervoor is beschreven, een verklaring geven voor dit verschijnsel van de twee gescheiden levenssferen.

De theorie over de scheiding van twee werelden (=levenssferen), wordt door Weber aangegeven als basis voor morele neutraliteit, zie paragraaf 1.6 (Du Gay, 2000). Dit laatste houdt in dat een manager zijn geloofsopvattingen (vrijwel) niet van toepassing acht voor zijn managementpraktijk. De orthodox-protestanten vertonen – wellicht zonder zich daarvan bewust te zijn – een variant van deze morele of functionele neutraliteit. Het kan zijn dat het toepassen van de leer van de 'twee levenssferen' aansluit bij de gangbare maatschappelijke opvatting om de bedrijfsvoering los te zien van levensbeschouwelijke opvattingen, zoals we in de Introductie hebben beschreven (Hardjono en Klamer, 2005). Dit herkennen we tevens in de opvatting van Weber dat men door de scheiding van de 'levenssferen' geen morele waarden vanuit het geloof binnen de organisatie van toepassing laat zijn.

De trend die in het laatste decennium waar te nemen is bij christenen om hun geloof te verbinden aan de praktijk van het leidinggeven en de beleidsontwikkeling komt voornamelijk vanuit de modern-protestantse oriëntatie (De Leede, 2001; Hardjono en Klamer, 2005). Daardoor is het wellicht verklaarbaar dat orthodox-protestantse managers voor hun managementopvattingen te rade gaan bij deze modern-protestantse opvattingen en die hebben overgenomen voor hun managementpraktijk.

8.5 Verhouding tussen orthodox- en modern-protestanten

De vorige paragrafen handelen over de vraag waarin de beide protestantse categorieën qua managementopvattingen van elkaar verschillen. In deze paragraaf gaat het over de vraag hoe de beide categorieën protestanten zich ten opzichte van elkaar verhouden en hoe ze over elkaar denken. Hoewel dit onderwerp niet binnen de primaire vraagstelling van het kwalitatief onderzoek valt, kan het een bijdrage leveren

aan een meer genuanceerd en aanvullend beeld op het kwantitatief onderzoek, zoals geformuleerd in de derde onderzoeksvraag van het kwalitatief onderzoek. De inhoud van de beantwoording van de vragen in de interviews kan hierdoor beter begrepen worden. Dit onderwerp sluit nauw aan bij het theoretisch kader over orthodox- en modern-protestanten in de paragrafen 1.4 en 2.2.2.

Uit veel opmerkingen van respondenten blijkt dat de orthodox-protestanten een eigen herkenbare levensstijl hebben. Een levensstijl die gekenmerkt wordt door wereldmijdend gedrag, o.a. met betrekking tot moderne media en TV en participatie in niet-kerkelijke organisaties en activiteiten (Dekker en Peters, 1989; Van der Meiden, 1993; Van den Belt, 2006; Wisse, 2006; Kas, 2009). In hoofdstuk 1 geven we een uitleg van de term die Weber hiervoor gebruikt: 'innerweltliche Askese'.

Er is een kenmerkend verschil in opvattingen tussen de twee categorieën respondenten. De modern-protestantse respondenten benadrukken de geïsoleerdheid van de orthodox-protestanten, terwijl de orthodox-protestanten aangeven dat zij de wereld willen mijden met het oog op het te verwachten eeuwig heil (Janse, 1985; Kas, 2009). Janse benadrukt het gevaar van opgaan in de wereld met de term assimilatie, terwijl hij oproept tot weerstand bieden aan de wereld: persistentie. Een orthodox-protestantse respondent verwijst naar het heil en de zogenaamde heilstoeëigening en merkt op: *'De modern-protestanten denken zo gemakkelijk en lichtvaardig over het heil. Ze hebben te weinig aandacht voor de heiligheid van God en voor de zondige staat waar de mens in zit. Er is bij hen niets heiligs meer'* (24). De geloofsbeleving en de waarde die het geloof voor mensen heeft, wordt door verschillende respondenten genoemd als een kenmerkend verschil tussen de beide protestantse groeperingen. Een orthodox-protestantse respondent zegt in dit verband: *'Wij, orthodox-protestanten, zijn veel volgamer en de modern-protestanten zijn veel mondiger. We zouden veel meer van de moderneren in ons moeten hebben'* (26). Over het spreken over het geloof zegt een orthodox-protestantse respondent: *'Wij praten niet over het geloof, de moderneren doen dat wel. Dat zouden we veel meer van hen moeten leren'* (25).

Verscheidene respondenten van beide categorieën noemen hardheid en zakelijkheid als kenmerkend voor de orthodox-protestanten, waarmee zij zich onderscheiden van de modern-protestanten. Op de vraag of dit kenmerkend is voor orthodox-protestanten of slechts een incidenteel voorbeeld, geven allen aan dat dit kenmerkend is. We vinden deze opvatting bij de modern-protestantse respondenten: (6), (7), (9), (12), (13) en bij de orthodox-protestantse respondenten: (14), (19), (25), (26). Het is opmerkelijk dat veel orthodox-protestantse respondenten zich distantiëren van het gedrag van hun 'eigen geloofsgenoten'. Het hiervoor genoemde onderscheid tussen orthodox- en modern-protestanten wordt bevestigd door eerder onderzoek (Van der Meiden, 1993; Veerman, 1997; Dekker, 2003; Ultee et al., 2003).

De respondenten geven verschillende voorbeelden van de geconstateerde 'hardheid en zakelijkheid van orthodox-protestantse managers' die ze zelf ervaren hebben tijdens hun werk en in hun privé-leven. Een orthodox-protestantse respondent zegt: *'Ik ga liever niet bij een refo-winkel mijn kleren kopen. Dan ben ik 30% duurder uit dan dat ik voor dezelfde kleren in een andere zaak betaal'* (26). Een orthodox-protestant zegt dat hij liever geen zaken doet met mensen uit zijn eigen kerkgenootschap: *'Ik doe nog liever zaken met mensen die niet-kerkelijk zijn als met mensen die bij ons naar de kerk gaan. Dat doe ik bewust niet. Want ik ken echt mensen bij ons in de kerk, met wie ik geen zaken doe. Vanuit hun geloof weten ze net zo goed als ik,*

hoe je met elkaar om moet gaan en toch proberen zij zakelijk 'het touwtje om je nek' te krijgen' (14). Een orthodox-protestantse respondent vertelt over een zakelijk probleem: 'Ik had een opdrachtgever vanuit de reformatorische hoek, met wie ik in een situatie zit, die ik nog nooit eerder heb meegemaakt. Ik vind het typerend dat dit probleem zich daar voordoet. Bij het zoeken naar een oplossing bij een vergissing in het contract wil de reformatorische opdrachtgever niet meewerken. Hij zegt dan tegen mij: Pech gehad, zo is het leven. Ze gaan keihard door, op het juridische af' (25). In dit citaat herkennen we veel van de mentaliteit zoals die door Grün en Dufner (2001) wordt beschreven bij de 'spiritualiteit van boven', zoals weergegeven in paragraaf 1.4.

Eigen cultuur

De woorden die de respondenten gebruiken, en soms ook de argumenten, geven blijk van de eigen protestantse 'zuil' waartoe de respondenten behoren. Bij de orthodox-protestantse respondenten valt op dat veel gebruikte woorden en gedachten samenhangen met orthodox-protestantse dogma's. Hierbij valt te denken aan: gehoorzaamheid, gezag, Bijbelgetrouwheid, wereldmijding, afhankelijkheid van God, kleding- en levensstijl. In deze antwoorden herkennen we veel van de antwoorden die orthodox-protestanten geven bij het kwantitatief onderzoek op de vraag naar de levensbeschouwelijke inspiratie bij hun leidinggevend werk, zie paragraaf 6.4.

De modern-protestanten zijn, anders dan de orthodox-protestanten, niet als een 'eigen sociale categorie' te typeren met een eigen herkenbare levensstijl. De levensstijl van de orthodox-protestanten wordt vaak 'reformatorisch' genoemd (Van der Meiden, 1993; Veerman, 1995; Kennedy, 2005). De eigen cultuur en eigen gemeenschap van orthodox-protestanten wordt door zowel orthodox- als de modern-protestantse respondenten aangeduid met verschillende uitdrukkingen, zoals: 'ons-kent-ons', 'ons-soort-mensen (vaak aangeduid als o.s.m.)', 'geïsoleerd' of 'wereldvreemd'. Een orthodox-protestantse respondent zegt hierover: *'Ik bespeur kille hoogmoed in eigen kring, met de uitstraling van: 'wij zijn de besten'. 'Daar heb ik moeite mee. Hoeveel vuur komt er nu werkelijk door de werking van de Heilige Geest, is dan mijn vraag. Als je dát in je eigen kring ziet, dat zij zich afzetten tegen de andere christenen, dan vraag ik me wel eens af: Hoe hoog hebben we onze muren wel gebouwd? Hoe goed is dat? Wat voor invloed heeft dat? Ik kan deze boodschap als directeur in mijn eigen kring niet verkondigen' (19). De geïsoleerde positie van de orthodox-protestanten komt wellicht mede door het relatief gering aantal kerken. Hierdoor is de betrokkenheid op elkaar sterk. Een orthodox-protestantse respondent refereert hieraan met: 'Ik wil een beetje 'wij' zijn met andere christenen dan alleen van mijn eigen zuil. Ik wil ook een beetje vrij staan binnen ons eigen kerkverband. Je hebt het idee dat er op je gelet wordt, dat de mensen zelf op elkaar letten en dus ook niet meer vrij zijn. Een beetje teveel dat 'ons-kent-ons-gevoel', alsof dan dat kerkverband het één en het al is, terwijl we maar een clubje van zo'n 100.000 mensen in Nederland zijn' (20).*

Verschillende respondenten benadrukken, vaak aan het eind van het interview, dat het beter is om te kijken naar de overeenkomsten tussen de beide categorieën protestanten dan naar de verschillen. De respondenten, zowel orthodox-protestants als modern-protestants, geven aan de vraag: 'Wat bindt ons?' belangrijker te vinden dan de vraag 'Wat scheidt ons?'. Een orthodox-protestantse respondent zegt hierover: *'Ik vind een stuk polarisatie, laten we zeggen, tussen de flanken, gewoon niet prettig. Ik*

denk ook gewoon dat er in de hemel meer ruimte is dan alleen voor reformatorischen. Laten we dat op aarde ook maar naar elkaar toe uitstralen. Als je elkaar in de kern kunt vinden in de persoon van Jezus, wat Hij gedaan heeft voor ons: lijden en opstanding en de werking van de Heilige Geest, dan kan ik met heel veel mensen door één deur' (23). Deze en dergelijke opmerkingen zijn ook gemaakt door de respondenten: (1), (2), (5), (7), (8), (9), (10), (12), (16), (17), (18), (20), (25) en (26). Deze opmerkingen kunnen mogelijk te maken hebben met de maatschappelijke positie van de managers. We vermoeden dat managers door hun beroep sterker dan veel mensen met andere beroepen op de maatschappij georiënteerd zijn. Daardoor is het mogelijk dat orthodox-protestantse managers geneigd zijn om moderne managementopvattingen te hebben en daarmee overeenkomst vertonen met de modern-protestantse managers. We herkennen dit bij Verkerk (2002), die stelt dat in de ethiek van het management ook 'moderne' normen van rechtvaardigheid, moraliteit en liefde ontwikkeld worden, zoals we beschreven hebben in paragraaf 1.6.

8.6 Reflectie op het kwalitatief onderzoek

We hebben gezocht naar een kwalitatieve verdieping van de antwoorden op de – veelal gesloten – vragen uit het kwantitatieve onderzoek. Er kleven enkele methodologische nadelen aan de gekozen onderzoeksstrategie, die betrekking hebben op zowel de waarnemingsmethode als op de interpretatie van de resultaten. De methode van diepte-interviews heeft verschillende nadelen: in de eerste plaats is vanwege het arbeidsintensieve karakter de omvang van de steekproef veel kleiner dan bij een kwantitatief onderzoek gebruikelijk is. De resultaten van de interviews kunnen derhalve niet lichtvaardig als representatief beschouwd worden. We moeten daarom zorgvuldig omgaan met de interpretatie van de uitkomsten. Tegelijkertijd is het uitvoeren van een dergelijk kwalitatief onderzoek goed te gebruiken om de reeds eerder gevonden resultaten in het kwantitatief onderzoek te bevestigen of ter discussie te stellen. Gelet op de combinatie van de twee onderzoeksmethoden, lijkt het ons wel mogelijk om te spreken van een bevestiging van de gevonden resultaten uit het kwantitatief onderzoek. Door de gekozen methode van interviews hebben we opnieuw (net als bij het kwantitatief onderzoek) opvattingen van managers onderzocht en niet hun gedrag geobserveerd.

Eenzijds houdt dit een beperking in, namelijk dat we niet hebben onderzocht welk management gedrag daadwerkelijk wordt vertoond door de respondenten. We hebben weliswaar in de gesprekken regelmatig gevraagd naar voorbeelden uit de praktijk van hun handelen, maar ook dat blijft bij het verhaal zoals dat door de respondent is verteld (self-report). Een onderzoek naar het feitelijke gedrag vraagt een geheel nieuwe en uitgebreide methode van interviews van managers en hun medewerkers en gedragsobservaties van de managers. Hierdoor zal óf het aantal managers behoorlijk beperkt moeten worden ten opzichte van de door ons gekozen 26 respondenten, of de omvang van het onderzoek sterk uitgebreid moeten worden. Een dergelijk groot, nieuw onderzoek is te uitgebreid in het kader van ons proefschrift. Deze constatering kan een aanleiding zijn voor verder onderzoek, zie paragraaf 9.4.

Anderzijds is het voor dit deel van ons onderzoek van belang dat we hetzelfde meten in een kwalitatief onderzoek als in het uitgevoerde kwantitatief onderzoek om de resultaten goed met elkaar te vergelijken. In het kwantitatief onderzoek hebben we de opvattingen van de managers gemeten in de vorm van een 'self-report' met een

vragenlijst. Ook in de interviews van het kwalitatief onderzoek geven de respondenten hun eigen visie op hun handelen en managementopvattingen. In beide onderzoeken hebben we te maken met opvattingen van respondenten zoals zij die zelf verwoorden, waarbij we niet onderzoeken of wat door hen verteld wordt ook werkelijk in praktijk wordt gebracht.

De respondenten is beloofd dat de resultaten volkomen anoniem gepubliceerd worden. Op grond hiervan hebben de respondenten eerlijk kunnen antwoorden op de vragen over hun opvattingen (Swanborn, 1987). In verschillende interviews hebben respondenten aangegeven dat ze zelden zo 'open en eerlijk' zijn in een gesprek. Verschillende respondenten hebben gezegd dat ze niet vaak de tijd nemen om zo diepgaand over hun motieven en opvattingen over leiderschapsstijl en HRM-beleid in relatie tot hun geloof te spreken.

Concluderende samenvatting van het kwalitatief onderzoek

Het kwalitatief onderzoek is gericht op het verschil en overeenkomst in de managementopvattingen van de twee protestantse categorieën. We hebben twee typen analyses uitgevoerd, namelijk een – vanwege het kleine aantal respondenten – beperkte statistische analyse en een beschrijvende inhoudsanalyse. Uit de 'statistische' analyse blijkt dat de reeds gevonden overeenkomsten in managementopvattingen bevestigd worden. De orthodox-protestantse managers vertonen een hoge mate van modern-protestants gehalte in hun opvattingen over leiderschapsstijl en HRM-beleid.

Bij de inhoudelijke vergelijking komen we tot de conclusie dat er duidelijke accentverschillen zijn tussen de orthodox- en modern-protestantse managers, voor wat betreft geloofsbeleving, woordgebruik en lifestyle.

De orthodox-protestantse respondenten leggen in de eerste reactie op de verschillende interviewvragen sterker dan de modern-protestantse respondenten een verbinding tussen geloof en leiderschapsstijl en HRM-beleid.

Verder zijn de orthodox-protestanten in de eerste reacties meer dan de modern-protestanten gericht op het vaststellen van beleidskaders en op regelgeving en gezagsverhoudingen. Vaak bleek dat in de loop van de interviews de verschillen weg vielen en de antwoorden van de respondenten uit beide categorieën in hoge mate met elkaar overeenkwamen. De overeenkomsten zijn onder andere herkenbaar in gelijke opvattingen over: gedeelde verantwoordelijkheid, participatie van medewerkers in besluitvorming en gerichtheid op ontwikkeling van personeel en open, wederkerige communicatie.

De algemene conclusie kan getrokken worden dat de in het kwantitatieve onderzoek gevonden overeenkomst in managementopvattingen tussen de twee protestantse categorieën bevestigd is in dit kwalitatieve onderzoek. Het kwalitatief onderzoek heeft een verdiepend inzicht opgeleverd in de tegenstelling tussen de 'twee levenssferen' van de orthodox-protestantse managers, namelijk zijn privé-geloofsdomein en het domein van de organisatie waaraan leiding wordt gegeven. Hierdoor is tevens een mogelijke verklaring gevonden van de overeenkomsten in managementopvattingen van de twee protestantse categorieën.

Morele neutraliteit

Een mogelijke verklaring van deze overeenstemming in managementopvattingen van managers uit beide protestantse categorieën kan gevonden worden in het dogma van de ‘algemene genade’. Orthodox-protestantse managers kunnen door het toepassen van dit dogma afwijken van de opvattingen over ‘mensen en hun handelen’ (mensbeeld) die binnen hun eigen geloofsgemeenschap gehanteerd worden. De morele neutraliteit zoals Weber die beschrijft voor het werken binnen een organisatie (zie paragraaf 1.6) is mogelijk theoretisch te verbinden met het dogma van de ‘algemene genade’. We concluderen in de managementopvattingen en in wat de orthodox-protestantse respondenten vertellen over hun managementpraktijk een bevestiging van de vaak genoemde tegenstelling tussen ‘leer en leven’.

We hebben een suggestie gedaan voor een mogelijk vervolg op ons onderzoek naar de opvatting van managers, namelijk een gecombineerd onderzoek naar opvattingen van managers, observatie van hun gedrag en onderzoek naar opvattingen van hun medewerkers over de gehanteerde managementstijl. Hierdoor zou een verdieping gegeven kunnen worden aan de eerste twee onderzoeksvragen van dit kwalitatief onderzoek.

V

SLOT

Deel V van dit proefschrift bestaat uit samenvattende conclusies van het kwantitatief onderzoek en het kwalitatief onderzoek.

De conclusies zijn gebaseerd op de hypothesetoetsing die in het kwantitatief onderzoek heeft plaatsgevonden en op de bevindingen van het verdiepend kwalitatief onderzoek.

Op grond hiervan kunnen we een gedetailleerd en genuanceerd antwoord geven op de algemene onderzoeksvragen die het gehele onderzoek richting en inhoud hebben gegeven.

Op basis van de reflecties over beide onderzoeken geven we een aantal discussiepunten aan. Deze kunnen aanleiding zijn voor nader onderzoek.

Met een metafoor vatten we onze conclusies samen inzake leiderschapsstijl en HRM-beleid.

9

Samenvattende conclusies, reflectie en discussie

9.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we samenvattende conclusies uit de resultaten van het kwantitatief onderzoek over het effect van de levensbeschouwing op de opvattingen over leiderschapsstijl en HRM-beleid van managers in Nederland en van het kwalitatief onderzoek naar de overeenkomst in managementopvattingen van orthodox- en modern-protestantse managers.

Ons onderzoek past binnen de ontwikkelingen in de managementwetenschappen die aan het eind van de vorige eeuw zijn ingezet. Het sluit aan bij de trend in het wetenschappelijk onderzoek, waarbij steeds vaker wordt gesuggereerd dat de leiderschapsstijl van de manager en het HRM-beleid samen bepalend zijn voor het succes van de organisatie.

Aan het eind van de vorige eeuw zijn in de managementtheorieën de persoonlijke eigenschappen en de waardenoriëntatie van de manager een steeds belangrijkere rol gaan spelen bij het leidinggeven. Wij constateren echter dat de levensbeschouwing van de manager in de theorievorming in Nederland vrijwel geheel buiten beeld is gebleven. Wetenschappelijk onderzoek op het gebied van management en levensbeschouwing heeft nagenoeg niet plaatsgevonden.

Het doel van het kwantitatief onderzoek is empirisch in de breedte te onderzoeken of de levensbeschouwing van christelijke managers leidt tot een verschil in opvattingen over leiderschapsstijl en HRM-beleid vergeleken met managers met een niet-christelijke levensbeschouwing. De resultaten van het kwantitatief onderzoek, met name de verrassende overeenkomsten tussen de opvattingen van orthodox- en modern-protestantse managers, waren voor ons aanleiding tot een kwalitatief diepte-onderzoek. Daarin wilden we onderzoeken in hoeverre de gevonden resultaten uit het kwantitatief onderzoek bevestigd worden en zo ja, wat hiervan de verklaring kan zijn.

In paragraaf 9.2 geven we in de conclusies ten aanzien van het kwantitatief onderzoek antwoorden op de twee centrale onderzoeksvragen (zie Introductie).

We schrijven in paragraaf 9.3 conclusies ten aanzien van de resultaten van het kwalitatief onderzoek. We kijken in deze paragrafen terug op wat de beide onderzoeken hebben opgeleverd. Paragraaf 9.4 geeft een reflectie op het gehele onderzoek. We bespreken daarin de reikwijdte en beperkingen van het onderzoek en stellen tevens een aantal mogelijkheden voor verder onderzoek ter discussie. We sluiten in paragraaf 9.5 dit proefschrift af met een schets van wat wij goed leiderschap en goed HRM-beleid vinden.

9.2 Conclusies ten aanzien van het kwantitatief onderzoek

Leiderschapsstijl en HRM-beleid

Er blijkt een verband te zijn tussen de christelijke levensbeschouwing van de managers enerzijds en hun opvattingen over leiderschapsstijl en het HRM-beleid anderzijds. In eerste instantie hebben we de verschillen getoetst tussen christelijke en niet-christelijke managers. De resultaten gaven te weinig duidelijkheid over het gezochte verband. Vervolgens hebben we de categorie christelijke managers onderverdeeld in vier categorieën van geloofsoriëntatie, namelijk twee protestantse en twee katholieke (orthodox/behoudend en modern). Hierdoor waren we in staat om de resultaten ten aanzien van de christelijke levensbeschouwing te nuanceren.

De protestantse manager blijkt af te wijken van de manager met een andere geloofsoriëntatie qua opvattingen over de stijl van leidinggeven en HRM-beleid. Deze afwijking is significant voor twee belangrijke variabelen, namelijk voor de mate van mensgerichtheid en voor de mate van commitmentgerichtheid. In beide gevallen scoren de protestantse categorieën significant lager dan de niet-christelijke managers. De katholieke managers verschillen statistisch gezien niet van de niet-christelijke managers. De protestantse en modern-katholieke managers vertonen bij het HRM-beleid tevens een significant hogere mate van gerichtheid op waardenoriëntatie dan de niet-christelijke managers. Hieronder gaan we nader in op de meest opvallende resultaten en conclusies van het onderzoek.

De analyseresultaten in paragraaf 6.2 wijzen uit dat de orthodox-protestantse managers in hun mate van taakgerichtheid niet afwijken van de niet-christelijke managers, in weerwil van de theorie van Weber over het calvinisme (zie paragraaf 1.2, Weberthese). Van oudsher zijn de orthodox-protestanten sterk gericht op hard werken en gehoorzaamheid. Het harde werken wordt gezien als een eerbetoon aan God. De orthodox-protestantse managers zijn echter even taakgericht als de overige categorieën (zie tabel 6.2.5). De behoudend-katholieken blijken significant meer taakgericht te zijn dan de niet-christelijke managers. Hierbij dient opgemerkt te worden dat bij deze categorie een relatief klein aantal respondenten in de steekproef is opgenomen ($n=17$). Om die reden moeten we zeer terughoudend zijn met het trekken van conclusies. We kunnen concluderen dat, behalve bij de behoudend-katholieken, de levensbeschouwing geen effect heeft op de mate van taakgerichtheid. De Weberthese lijkt door dit onderzoek niet ondersteund te worden.

We veronderstelden dat de christelijke managers een hogere mate van mensgerichtheid vertonen dan de niet-christelijke managers. Het blijkt dat er een sterk verband is tussen de christelijke levensbeschouwing van de manager en de mate van mensgerichtheid. Het verband is echter tegenovergesteld aan wat we hadden verwacht: de christelijke managers zijn significant minder mensgericht. Bij een nadere analyse zien we dat het verschil vooral toe te schrijven is aan de categorie protestantse managers (zie tabel 6.2.6). De orthodox- en modern-protestantse managers zijn significant minder mensgericht dan de niet-christelijke managers. We hadden deze overeenkomst tussen de beide protestantse categorieën niet verwacht. Uit veel godsdienstsociologisch onderzoek blijkt een grote tegenstelling te bestaan tussen deze twee protestantse categorieën. De modern-protestanten zijn veel meer dan de orthodox-protestanten meegegaan met de moderne humanistische opvattingen over menselijke gelijkwaardigheid, zeggenschap en relaties. De beide categorieën katholieken

zijn even mensgericht als de niet-christelijke managers. Het is opmerkelijk dat protestantse managers minder dan niet-christelijke managers belang hechten aan een goede teamgeest in hun organisatie, aan het bevorderen van zelfsturing, aan het tot zijn recht laten komen van de medewerkers, aan het tonen van persoonlijke betrokkenheid aan de werknemers en het laten blijken van hun waardering aan de werknemers.

De christelijke managers blijken in hun HRM-beleid even controlgericht te zijn als de niet-christelijke managers. Wij hadden verwacht dat de orthodox-protestantse managers meer controlgericht zouden zijn dan de modern-protestantse, de katholieke en de niet-christelijke managers. Er is in dit opzicht echter geen significant verschil tussen orthodox-protestantse managers en niet-christelijke managers.

Beide categorieën protestantse managers zijn significant minder commitmentgericht dan de niet-christelijke managers. Het is opmerkelijk dat de modern-protestantse managers, in tegenstelling tot onze verwachtingen, in hun opvattingen overeenkomen met de orthodox protestantse managers. Van modern-protestantse managers verwachtten wij dat hun levensbeschouwing positief van invloed is op hun visie op het HRM-beleid, waardoor zij meer aandacht schenken aan: participatie van medewerkers, hun persoonlijke belangen, teamwork en nadruk leggen op wederkerige communicatie. Dit is vooral opmerkelijk vanwege de naar buiten gerichte en aan de wereld aanpassende levenshouding van modern-protestanten die uit veel onderzoek is gebleken. Achteraf kunnen we constateren dat het verschil tussen de modern- en orthodox-protestanten meer betrekking heeft op de lifestyle, taalgebruik en maatschappelijke oriëntering dan op hun managementopvattingen.

Naast de twee hiervoor beschreven variabelen van HRM-beleid hebben we twee kleine schalen geconstrueerd: de mate van gerichtheid op medezeggenschap en de mate van gerichtheid op waardenoriëntatie. Bij de gerichtheid op medezeggenschap is er geen verschil tussen de christelijke en niet-christelijke managers te constateren. De protestantse en modern-katholieke managers vertonen een significant hogere gerichtheid op waardenoriëntatie dan de niet-christelijke managers. De behoudend-katholieken verschillen wat dit betreft nauwelijks met de niet-christelijke managers.

Een klein onderdeel van HRM-beleid heeft betrekking op personeelszorg. Er blijkt geen significant verband te bestaan tussen de levensbeschouwing van de manager en de mate waarin hij gebruik maakt van functionarissen voor personeelszorg, hoewel beide protestantse categorieën wel iets lager scoren dan de niet-christelijke managers.

Op de vraag of de respondenten aandacht schenken aan mogelijkheden voor uitingen van spiritualiteit en zingeving binnen hun organisatie, hebben orthodox-protestantse managers significant hoger gescoord dan de andere categorieën. Alle categorieën scoren hoog bij mogelijkheden die betrekking hebben op algemeen ethische zaken, zoals een gedragscode voor medewerkers van de organisatie. De protestantse managers vinden daarnaast collectieve en individuele uitingen die gericht zijn op geloof en spiritualiteit en gezamenlijke levensbeschouwelijke bijeenkomsten belangrijk.

Levensbeschouwelijke inspiratie

Een overgroot deel van de managers laat zich bij het leidinggeven inspireren vanuit de eigen levensbeschouwing. De opvatting, dat de levensbeschouwing van invloed hoort te zijn op de managementpraktijk, lijkt hiermee een normale opvatting te zijn geworden. Het ziet er naar uit dat de visie dat levensbeschouwing slechts beperkt dient te worden tot het privé-leven veel minder van toepassing is dan in de voorgaande decennia (Roels, 1997; Ten Bos, 2000; Graafland et al., 2006). De protestantse managers laten hun levensbeschouwing significant sterker dan respondenten uit de overige categorieën van invloed zijn op het leidinggeven. Zij beroepen zich veel op Bijbelse waarden, principes en Bijbelteksten. De respondenten verwijzen vaak naar principes zoals: naastenliefde, dienend leiderschap, rentmeesterschap en de Tien Geboden. Bij alle categorieën managers worden regelmatig waarden zoals eerlijkheid en respect, de waarde van het leven en de eigenwaarde van de mens genoemd.

Resultaten

Het kwantitatief onderzoek heeft vijf opmerkelijke resultaten opgeleverd, die we eerst kort noemen en daarna toelichten.

In eerste instantie betreft dit de uitkomst dat zowel de orthodox- als modern-protestantse managers minder mensgericht en minder commitmentgericht zijn dan de niet-christelijke managers.

Ten tweede is het opvallend dat de managers in orthodox-protestantse (reformato-
rische) organisaties relatief hoog scoren op de twee hiervoor genoemde variabelen.

Vervolgens valt ons als derde punt op dat de protestantse en modern-katholieke respondenten in het vormgeven van HRM-beleid een significant hogere waarden-oriëntatie vertonen dan de niet-christelijke respondenten.

Als vierde punt concluderen we dat het onderwerp van dit onderzoek aansluit bij maatschappelijke ontwikkelingen inzake de aandacht voor spiritualiteit en management zoals beschreven in de Introductie en in paragraaf 1.6.

Tenslotte, als vijfde punt, bevestigt het kwantitatief onderzoek dat zowel voor leiderschapstijl als voor HRM-beleid een tweedimensionaal model ontwikkeld kan worden.

- ad 1. Protestanten vinden het belangrijk dat hun levensbeschouwing van invloed is op het dagelijks handelen. Uit eerder onderzoek blijkt dat deze opvatting vooral bij de orthodox-protestanten leeft, zie hoofdstuk 1. Uit de resultaten van de analyses van de gerichtheid op waardenoriëntatie kunnen we concluderen dat ook de modern-protestanten hun levensbeschouwing van belang achten bij de ontwikkeling van het beleid. Hierin kan een bevestiging gevonden worden van wat in eerder onderzoek is gebleken, namelijk dat het calvinisme diepgeworteld is in de opvattingen van protestanten (Dekker et. al, 1997; Ultee et. al, 2003; Colzato et al., 2008). Uit de analyseresultaten in hoofdstuk 6 blijkt een tegenstelling te bestaan tussen de levensbeschouwelijke opvattingen van de protestanten enerzijds en de uitwerking daarvan in de praktijk van hun management anderzijds. Het resultaat dat zij minder mensgericht en minder commitmentgericht zijn dan de niet-christelijke managers lijkt in contrast te staan met hun geloofsleer inzake medemenselijkheid en naastenliefde. We vinden het opmerkelijk dat de beide protestantse categorieën

significant met elkaar overeenkomen in hun managementopvattingen. We hadden verwacht dat de modern-protestanten qua mensgerichtheid beduidend hoger zouden scoren dan de orthodox-protestanten en even hoog als de niet-christelijke managers.

- ad 2. Het tweede opvallende resultaat is dat managers die werkzaam zijn in organisaties met een reformatorische signatuur (= orthodox-protestant) significant meer mensgericht en commitmentgericht zijn dan managers die werken in algemeen-christelijke of niet-christelijke organisaties. We veronderstellen dat een organisatiecultuur die gebaseerd is op gedeelde waarden een zekere invloed heeft op de opvattingen van de managers. We constateren dat we onvoldoende onderzoeksmateriaal hebben om deze veronderstelling te kunnen onderbouwen. In de steekproef zijn slechts twee modern-protestantse en geen katholieke of niet-christelijke managers opgenomen die bij een reformatorische organisatie werken. De resultaten geven ons voldoende aanleiding om verder onderzoek naar dit vertoonde effect in discussie te brengen.
- ad 3. Als derde resultaat wijzen we op de hoge mate waarin de protestantse en modern-katholieke respondenten zich oriënteren op hun levensbeschouwelijke waarden bij de vormgeving van het HRM-beleid. We herkennen hierin de theorie dat de orthodox-protestanten het hele leven, inclusief het werk, als een sacraal gebied beschouwen. Voor wat betreft de modern-protestanten en de katholieken zoeken we de verklaring in de opvattingen dat 'de wortels van de kerk' verder reiken dan de dagelijkse praktijk van de geloofsbeleving (Ultee et al., 2003; Colzato et al., 2008).
- ad 4. De resultaten van het kwantitatief onderzoek kunnen in een bredere maatschappelijke context geplaatst worden. De kerkverlating, die in paragraaf 1.4 wordt geschetst, is tot 2007 doorgegaan, aldus blijkt uit het recente onderzoek *God in Nederland* dat voor de vierde keer in ons land is gehouden (Dekker et al., 2007; Dros, 2007). Opnieuw wordt bevestigd dat de verlating van de kerk niet wil zeggen dat men de christelijke waarden loslaat (Van Harskamp, 2005). Christelijke managers vinden godsdienst nog steeds goed voor normen en waarden en zien het als een belangrijk moreel ankerpunt. Dit wordt bevestigd in wat de respondenten als inspiratiebron vanuit de levensbeschouwing voor hun managementpraktijk aangeven. In de samenleving is een toenemende aandacht voor spiritualiteit en zingevingvraagstukken en er komt meer ruimte voor spirituele en levensbeschouwelijke uitingen, zoals we in de Introductie hebben beschreven (Dekker, 2007). De waarden- en zingevingoriëntatie die in de samenleving sterker wordt, zal ongetwijfeld gevolgen kunnen hebben binnen de morele discussie over het besturen van organisaties. In veel debatten over een governance-code is dit herkenbaar. Voor christelijke managers kan dat een aanleiding zijn om de specifieke christelijke waarden te herdefiniëren in moderne begrippen, die herkenbaar en aantoonbaar zijn in de leiderschapsstijl en het HRM-beleid.
- ad 5. Het vijfde resultaat van het kwantitatief onderzoek is de bevestiging dat zowel van leiderschapsstijl als van HRM-beleid een tweedimensionaal model gevormd kan worden. Van leiderschapsstijl bestaat reeds lang een dergelijk model, hetgeen in dit onderzoek bekrachtigd is. In HRM-onderzoek is niet vaak gebruik gemaakt van een model met twee dimensies. Boselie (2002)

geeft daarvoor een duidelijke aanwijzing. Bij de reflectie op het gehele onderzoek gaan we hier nader op in.

9.3 Conclusies ten aanzien van het kwalitatief onderzoek

De beperkte statistische analyse levert een bevestiging op van de in het kwantitatief onderzoek gevonden overeenkomsten in opvattingen van de protestantse respondenten. Hoewel er statistisch geen verschil is tussen de managementopvattingen, blijken de beide categorieën protestanten een geheel eigen inkleuring te geven aan de antwoorden. Deze inkleuring is sterk gerelateerd aan de lifestyle en geloofsleer van de eigen protestantse subcultuur. Desgevraagd geven respondenten uit beide categorieën aan dat zij een versterking van de orthodoxe zuil waarnemen. Becker et al. (1997) vragen zich af of de opleving van de orthodoxe zuil aan het eind van de vorige eeuw een achterhoedegevecht is of dat er sprake is van een revitaliseringsproces van het orthodoxe geloof. Op grond van de onderzoeksresultaten kunnen we veronderstellen dat er sprake is van een specifieke revitalisering van de orthodoxe zuil. De orthodox-protestanten versterken de orthodoxe levensstijl, maar dan vooral binnen de eigen kring. Tegelijkertijd wordt de orthodoxe zuil door toenemend gebruik van 'moderne media' van binnenuit uitgehold en mogelijk verzwakt (Janse, 2000; Kennedy, 2005; Wisse, 2006; Kas, 2009).

In het dogma van 'de algemene genade' hebben we een mogelijke verklaring kunnen vinden voor de gevonden overeenstemming in managementopvattingen van beide protestantse categorieën. Het valt ons op dat dit leerstuk niet alleen voor het geloofsleven wordt gebruikt, maar door de respondenten ook wordt toegepast op de managementpraktijk. Door dit dogma is het voor orthodox-protestantse managers mogelijk om inzake de managementopvattingen 'modern-protestants' te zijn. Deze betreffen: gezagsverhoudingen, competenties van medewerkers, decentralisatie van verantwoordelijkheid, medezeggenschap, participatie en communicatie.

Deze partiële verschuiving van geloofsoriëntatie bij de orthodox-protestanten sluit enigszins aan bij de opvatting van morele neutraliteit, zoals Weber die heeft geformuleerd (zie paragraaf 1.6), waarbij een sterke scheiding van privé-opvattingen en managementpraktijk wordt voorgestaan. Het komt ons voor als een variant op de morele neutraliteit; de christelijke waarden blijven van kracht, maar worden vanuit een andere identiteit inhoud gegeven. We vermoeden dat de maatschappijgeoriënteerde positie van de managementfunctie bij orthodox-protestantse managers er toe leidt dat zij een modern-protestants standpunt innemen. In deze verschuiving van orthodox- naar modern-protestantse managementopvattingen zien we een mogelijke bevestiging van de rationaliseringstheorie van Weber. De rationalisering legt de nadruk op de 'onttovering' van de sociale werkelijkheid. Hierbij worden de processen meer op een rationele wijze beschouwd dan voorheen onder invloed van de geloofsopvattingen. De rationalisering bij de orthodox-protestantse managers blijkt uit de moderne managementopvattingen waarvan het positief mensbeeld niet meer aansluit bij de eigen orthodoxe geloofsleer.

Een verwijzing naar deze naar buitengerichte oriëntatie vinden we terug bij eerder onderzoek. In paragraaf 6.5 beschrijven we reeds de mogelijkheid dat christelijke managers zich steeds meer laten beïnvloeden door algemeen gangbare managementopvattingen en -theorieën (Graafland et al., 2006).

Veel respondenten uit beide protestantse categorieën geven aan dat zij bij het oplossen van managementdilemma's soms kiezen voor ethische oplossingen, die gebaseerd zijn op een Bijbelse waardenoriëntatie, ondanks het feit dat de ethische keuze soms meer geld kost dan een goedkopere economische oplossing. We constateren uit de interviews dat managers sterk hechten aan hun persoonlijke levensbeschouwelijke waarden. Zij zijn niet bereid deze te negeren of in te ruilen voor andere principes bij onderhandelingen of bij het oplossen van dilemma's. Hiermee lijkt ons onderzoek een bevestiging van eerder onderzoek over hoe protestantse managers oplossingen zoeken voor businessdilemma's (Roels, 1997; Graafland et al. 2006).

9.4 Reflectie op het gehele onderzoek

Combinatie Leiderschapsstijl en HRM-beleid

In de literatuur vinden we aanwijzingen dat de combinatie van leiderschapsstijl en HRM-beleid gezamenlijk onderwerp van studie zou kunnen zijn (Fink, 1992; Boselie, et al, 2001; Boselie, 2002). Uit eerder onderzoek blijkt dat veel organisaties in Nederland voor wat betreft HRM-beleid steeds meer op elkaar gaan lijken: een tendens van homogenisering van het HRM-beleid. Met een verwijzing naar het Rijlandsmodel wordt door Boselie (2002) aangegeven dat veel regelingen die in het voordeel van medewerkers uitwerken wettelijk verplicht in het sociaal beleid zijn opgenomen, zoals onder meer scholing, medezeggenschap en Arbo-wetgeving. Boselie (2002) spreekt in dit geval zelfs van 'nieuw-institutionalisme' als aanvullende theorie in de benadering van HRM. Het verschil in de bedrijven komt tot uitdrukking in de mate waarin het beleid gericht is op de belangen van medewerkers en hun invloed op en betrokkenheid bij het beleidsproces. Daarnaast geeft Boselie (2002) aan dat excellent leiderschap daarbij een belangrijke rol kan spelen. We hebben zowel bij leiderschapsstijl als bij HRM-beleid het onderzoek vorm gegeven door de resultaten te beschrijven in een tweedimensionaal model. Voor leiderschap is dat model reeds lang geleden ontwikkeld (Blake en Mouton, 1964; Syroit, 1979). In de theorievorming omtrent HRM is lange tijd sprake geweest van twee 'werksystemen', die beiden de uitersten zijn van een ééndimensionaal model: control en commitment (Boselie, 2002; Verheul, 2003). Boselie (2002) concludeert uit zijn onderzoek dat HRM-beleid in een tweedimensionaal model weergegeven kan worden. Dit is eveneens gebleken in ons onderzoek, de factoranalyse geeft hiervoor, net als bij Boselie, de bevestiging.

In het onderzoek hebben we de twee theorieën omtrent leiderschapsstijl en HRM-beleid afzonderlijk van elkaar uitgewerkt, weliswaar in het kader van één onderzoek in relatie met levensbeschouwing. Wellicht kan in het vervolg hierop nader onderzoek en verdergaande theorievorming plaatsvinden.

Discussie

Op grond van de resultaten en achteraf geconstateerde beperkingen en tekortkomingen zijn enkele discussiepunten bij ons gehele onderzoek te plaatsen, die kunnen leiden tot vervolgonderzoek.

1. Wij constateren bij de schaalconstructie van de variabelen van leiderschapsstijl (paragraaf 5.2) en HRM-beleid (paragraaf 5.3) dat we een relatief groot aantal items van de vragenlijst om statistische redenen hebben verwijderd, waarbij opgemerkt kan worden, dat we 'strengere' criteria hebben toegepast omwille van

een hoog betrouwbaarheidsgehalte. Om in termen van ons onderzoek te blijven kunnen we zeggen dat we waarschijnlijk ‘strenger dan Calvin’ of ‘roomser dan de Paus’ zijn geweest. De vragenlijst is samengesteld uit items afkomstig uit diverse schalen, zie paragraaf 3.2.1. Bij het onderzoek van TNO (Gründemann et al, 2005) naar ‘goed werkgeverschap’ blijkt dat de twee onafhankelijke dimensies, taak- en mensgerichtheid en control- en commitmentgerichtheid, beide even belangrijk zijn. We hebben voor de schalen van leiderschapsstijl gebruik gemaakt van de door Syroit en Quinn ontwikkelde vragenlijsten. Voor de vragenlijst betreffende HRM-beleid hebben we ons gebaseerd op Boselie en Verburg (zie paragraaf 3.2.1). In het kwantitatief onderzoek hebben we de twee kernbegrippen van management: leiderschapsstijl en HRM-beleid in één vragenlijst samengevoegd. Bij zowel leiderschapsstijl als bij HRM-beleid zijn de twee onafhankelijke dimensies door de factoranalyse bevestigd. Schaalconstructie was voor ons geen doel van dit onderzoek. Toekomstig onderzoek zou zich kunnen richten op een nadere ontwikkeling van een vragenlijst voor een gecombineerde schaal van leiderschapsstijl en HRM-beleid, zoals verwoord in aanbeveling 5.

2. We constateren dat managers die werken in reformatoische organisaties meer mensgericht en commitmentgericht zijn dan managers in niet-christelijke organisaties. Een nader onderzoek naar het effect van de (op levensbeschouwing gebaseerde) cultuur van de organisatie op leiderschapsstijl en HRM-beleid zou hiervoor mogelijk een verklaring kunnen genereren.
3. Een belangrijke kanttekening kan geplaatst worden bij de onderzoeksmethode van zowel het kwantitatief als van het kwalitatief onderzoek. We hebben de respondenten zelf laten antwoorden op de vragen over hun eigen stijl van leidinggeven en opvattingen over het HRM-beleid. Deze methode van self-report bergt het gevaar in zich van het geven van sociaal wenselijke antwoorden. Hierdoor kunnen de respondenten zich beter voordoen dan dat zij zich in werkelijkheid gedragen. Het is overigens mogelijk dat de respondenten zich daar niet van bewust zijn (Alimo-Metcalf en Alban-Metcalf, 2001). We hebben onder ogen gezien bij het kwantitatief onderzoek dat deze mogelijke vertekening van sociaal wenselijke antwoorden bij alle categorieën respondenten zich zou kunnen voordoen en hebben hier verder geen rekening mee gehouden. Bij het kwalitatief onderzoek hebben we onszelf steeds de vraag gesteld in hoeverre we door de techniek van het stellen van verdiepende vragen konden voorkomen dat het effect van sociaal wenselijke antwoorden zou ontstaan. We hebben steeds gevraagd naar voorbeelden van hun eigen gedrag, gebeurtenissen in de managementpraktijk en het door hen uitgevoerde beleid. Een vervolgonderzoek gericht op de opvattingen van de manager en het toetsen daarvan in de praktijk zou een genuanceerde aanvulling op ons onderzoek kunnen opleveren.
4. In het onderzoek van TNO samen met de Universiteit van Tilburg naar ‘goed werkgeverschap’ (Gründemann et al., 2005), wordt onderzocht wat zowel managers als medewerkers vinden van wat ‘goed werkgeverschap’ inhoudt. In de Introductie hebben we aangegeven dat bij dat onderzoek levensbeschouwing niet een onderzoeksonderwerp is geweest. Op grond van het onderzoek van TNO zou een identiek vervolgonderzoek uitgevoerd kunnen worden onder christelijke managers en hun medewerkers, om na te gaan of en zo ja, in hoeverre christelijk werkgeverschap overeenkomt met het ontwikkelde model van

goed werkgeverschap. Overigens verwachten wij dat veel aspecten van ‘goed werkgeverschap’ een onderdeel zullen zijn van het model dat door onderzoek onder christelijke managers zou worden ontwikkeld.

5. Onze vragenlijst is, zoals gezegd, samengesteld op basis van een aantal gestandaardiseerde vragenlijsten, die elk een afzonderlijk kernbegrip van ons onderzoek betreffen (zie paragraaf 3.2.1). Een vragenlijst die levensbeschouwing, leiderschapsstijl en HRM-beleid combineert is ons niet bekend. Een verdere ontwikkeling van zo’n vragenlijst kan voor vervolgonderzoek gebruikt worden en mogelijk aanvullend op ons onderzoek zijn.
6. In de Introductie schrijven we over het organisatieconcept van de organisatie ‘als geheel van processen’. Op grond van de resultaten van het kwantitatief onderzoek kunnen we veronderstellen dat de opvattingen van de niet-christelijke en katholieke managers past bij dit concept, namelijk vanwege de keuze voor een balans tussen het bedrijfsbelang en de belangen van medewerkers. De protestantse managers zijn significant minder mensgericht en commitmentgericht dan de niet-christelijke en katholieke managers. We kunnen veronderstellen dat zij meer passen bij het concept van de organisatie ‘als open systeem’, waarbij de productie van groter gewicht voor het management lijkt dan het belang van de werknemers. Hoewel de verschillen tussen de verschillende categorieën levensbeschouwing significant zijn, zijn de protestantse managers eveneens relatief hoog mensgericht en commitmentgericht. Hiermee zien we een bevestiging dat werknemers een belangrijke plaats krijgen in managementopvattingen en -beleid, zoals we dat in de Introductie hebben beschreven. Dit kan mogelijk veroorzaakt zijn door het Rijnlands HRM-model, dat met name in Nederland sterk is ontwikkeld (De Nijs, 1999; 2000; Boselie et al., 2001a).
7. De managementpraktijk van christelijke managers in het algemeen en van protestantse managers in het bijzonder kan veel overeenkomsten vertonen met die van niet-christelijke managers. Ook al hebben managers van de verschillende categorieën geloofsoriëntatie dezelfde opvatting, dan kan er toch veel verschil gevonden worden in de legitimatie van de opvattingen. Een nader onderzoek naar het verband tussen levensbeschouwing en opvattingen met betrekking tot organisatieconcepten zou een boeiend vervolg zijn van ons onderzoek. Hiermee ondersteunen we de opvatting van De Nijs (1999; 2000), dat een voortdurend wetenschappelijk onderzoek naar HRM-beleid een fundament kan zijn voor de managementpraktijk. Wij veronderstellen dat dit tevens geldt voor de managementpraktijk in relatie tot de levensbeschouwing van de manager.
8. Een belangrijk verschijnsel in ons land is het toenemende aantal hoger opgeleide moslims. Aanhangers van deze levensbeschouwing zullen in de nabije toekomst, veel meer dan tot nu toe, leidinggevende functies krijgen en bestuursposities innemen. In 2007 is voor het eerst in de geschiedenis van ons land een kabinet geïnstalleerd met twee moslimbewindslieden, die ongetwijfeld een voorbeeldfunctie voor Nederlandse moslims zullen vervullen. Aan de Universiteit van Utrecht is in 2007 een hoogleraar benoemd voor christelijke missie in Nederland, vanwege de toenemende invloed van de islam in de Nederlandse cultuur (Nicolasen, 2007). Deze ontwikkeling kan een extra stimulans zijn tot verder wetenschappelijk onderzoek en theorievorming over mogelijke verbanden tussen levensbeschouwing en managementopvattingen. In de Introductie schrijven we over de masters-opleiding ‘Levensbeschouwing, management en

cultuur' aan de VU te Amsterdam, die deze ontwikkeling wellicht in haar opleidingsprogramma zal betrekken. Deze ontwikkeling binnen de moslingemeenschap kan een aanleiding zijn voor de christelijke managers en wetenschappers om de Bijbelse principes voor het bedrijfsleven nader te operationaliseren en te onderzoeken (Chewning, 1990). Een samenwerking tussen de faculteiten Bedrijfskunde/Managementwetenschappen en Theologie/Filosofie, zoals door Hardjono bepleit (Hardjono en Klamer, 2005; zie Introductie), zou hieraan waarschijnlijk een goede bijdrage kunnen leveren. In de Introductie hebben we bovendien aangegeven dat de christelijke werkgeversorganisaties (RMU, GMV, CBMC en NCW) hierbij een belangrijke rol kunnen vervullen.

9. Overigens constateren wij dat het wetenschappelijk onderzoek omtrent onze drie kernbegrippen door 'eigen' disciplines wordt onderzocht, vrijwel geheel geïsoleerd van elkaar. Godsdienstsociologen en theologen houden zich bezig met levensbeschouwing, psychologen met leiderschap en managementwetenschappers en organisatiesociologen met HRM-beleid. Een interdisciplinaire benadering zou de verbinding van deze drie kernbegrippen in het wetenschappelijk onderzoek een goede dienst bewijzen. Hiermee sluiten we aan bij de aanbeveling van Hardjono, waar hiervoor naar verwezen is.
10. Een interdisciplinaire wetenschappelijke benadering van het onderzoek naar leiderschap, HRM en levensbeschouwing past goed binnen de recente ontwikkelingen met betrekking tot Corporate Social Responsibility (CSR). In die ontwikkelingen wordt gezocht naar duurzaamheid van beleid, gericht economische, sociale en ecologische winst. Een waardengestuurd HRM-beleid wordt hierdoor een drager van het gehele organisatiebeleid. In zijn methodologische reflectie op de ontwikkeling van HRM-onderzoek zegt Paauwe (2009) dat het een jong wetenschapsgebied is met vele gezichten waar veel wetenschappelijke disciplines bij betrokken zijn. We delen zijn slotconclusie: 'But much, as is to be expected, still needs to be done'.

9.5 Afsluiting

Aan het eind van het onderzoek kunnen we vaststellen dat ons onderzoekswerk niet voor niets is geweest. We hebben antwoorden gevonden op de onderzoeksvragen of, en zo ja, hoe de levensbeschouwing van managers van invloed is op hun managementopvattingen. Het interessante traject van het kwantitatief onderzoek levert een inzicht op in de verschillen met betrekking tot de opvattingen tussen christelijke managers en niet-christelijke managers, waarbij vooral de protestantse managers lager scoren op de dimensies waarbij menselijke relaties in het geding zijn. In het boeiende vervolgonderzoek, het kwalitatieve onderzoek, hebben we de 'mens' achter de manager mogen ontmoeten in de vele interviewgesprekken.

Goed werkgeverschap, aldus Gründemann et al. (2005) blijkt uit maximale inzet van de manager op beide dimensies van leiderschapsstijl en HRM-beleid. Een goede manager is zowel maximaal taakgericht als óók mensgericht. Aandacht voor de productie, de kwaliteit van wat de medewerker doet en tegelijkertijd voor de belangen en behoeften van de medewerkers zijn de kenmerken van een optimale leiderschapsstijl.

We vinden deze twee dimensies van leiderschap terug in het beroemde schilderij van Rembrandt *De terugkeer van de verloren zoon*. In dat schilderij staat de vader weergegeven terwijl hij zijn zoon hartelijk ontvangt nadat deze een lange tijd is wegge-

weest. Rembrandt heeft de vader afgeschilderd met een mannenhand én met een vrouwenhand. De mannenhand duidt op de strenge kant van het vaderschap (het leiderschap): handhaven van regels, controle en sturing, terwijl de moederhand verwijst naar zorg, veiligheid en liefde die aan de ondergeschikte gegeven wordt (Nouwen, 1991). Dit vinden we eveneens terug in de harde en zachte hand van de integere manager, zoals we dat hebben beschreven bij de twee dimensies van leiderschap (figuur 2.3.2) (Kaptein, 2002).

Goed werkgeverschap blijkt tevens uit de maximale gerichtheid van de manager op de beide HRM-dimensies, dus zowel controlgericht als commitmentgericht. Een passende metafoor voor optimaal HRM-beleid hebben we ontleend aan De Leede (2001). Optimaal HRM-beleid kan gekenschetst worden als de tropische vrucht de mango. Deze vrucht heeft een grote harde kern met een zachte omgeving. Hierin herkennen we de harde kant van de control-dimensie. De zachte omgeving staat voor ons model voor de 'zachte dimensie' van commitment. Dit zien we analoog aan de 'harde' Michigan HRM-benadering en de 'zachte' Harvard HRM-benadering. Een integratie van beide benaderingen in één HRM-beleid lijkt ons de beste benadering (figuur 2.4.3).

In de Introductie hebben we aangegeven dat we vanuit onze eigen geloofsachtergrond betrokken onderzoekers zijn. We hebben naar maximale objectiviteit gestreefd in de uitvoering van het onderzoek, maar zijn uiteraard subjectief betrokken bij de resultaten. De resultaten inzake de opvattingen van protestantse managers, die qua mensgerichtheid in negatieve zin blijken te verschillen van die van niet-christelijke managers, hebben ons dan ook enigszins teleurgesteld. De maatschappelijke ontwikkelingen waarbij meer ruimte komt voor spiritualiteit en levensbeschouwing, de toenemende aandacht voor ethiek in het bedrijfsproces en de verdere opkomst van het maatschappelijk verantwoord ondernemen (=CSR) bieden naar onze mening veel kansen en mogelijkheden voor het verbinden van levensbeschouwing aan het management.

Ons onderzoek is afgerond, het is gelukt, IN DEI NOMINE!

10

Summary

Introduction

Although a lot has been written about ideological visions of management, virtually no research has appeared to date on the effects of ideology on management in general and on leadership style and HRM policy in particular. Management ethics have become a vital topic of public debate in recent years, particularly in relation to the personal values and principles of the manager. Managerial behaviour is frequently associated with terms such as ‘self-enrichment’, ‘mismanagement’, ‘integrity’ and ‘exemplary behaviour’.

Ongoing secularisation does not appear to have derailed the quest for meaning, religiosity and spirituality in Dutch society. This quest will increasingly impinge on the public debate and will therefore remain relevant to the discussion on management theories. Individuals seem to be espousing this new ‘religiosity’ in order to define their personal lives within specific societal contours.

Our research domain lies in the overlap between religious sociology and corporate sciences. We aim to position this research within societal trends and developments and to contribute to the public debate on management by analysing the ideologies applied by managers.

We address two key questions:

1. Is there a connection between the ideologies of Christian and non-Christian managers of Dutch corporations on the one hand and their views on leadership style and HRM policy on the other?
2. Does a manager with an orthodox Protestant ideology have different ideas about leadership and HRM policy than a manager with another religious orientation?

Theoretical framework

The theoretical framework for our research was based on a study that determines where and how ideology is addressed in corporate science and management theories. Corporate science focuses mainly on the structure of the company or organisation whereas management theories – an offshoot of corporate science – focus mainly on the person of the manager.

Corporate science recognises three main managerial systems: the ‘closed system’, the ‘open system’ and the ‘integrated processes system’. These systems can be consecutively identified in the development of corporate science in the twentieth century.

The corporation as a 'closed system' is regarded as an expression of the 'mechanistic' model. The employees have very little input in the decision-making, the processes are rigidly formalised and the information network is limited.

In an 'open system' it is crucially important for the corporation to enjoy a dynamic relationship with its environment. The employees are assumed to be mature and to have certain interests of their own, which need to be considered when changes and reorganisations are initiated.

The starting point in an 'integrated processes' system is the corporate culture. It is absolutely essential to create a link between the value awareness of the manager and employees on the one hand and personal commitment on the other. The concept of 'integrated processes' revolves around the corporate culture, the societal context and a balance between the interests of the corporation and its employees. The emergence of this concept in the early 1980s marked the start of a new phase in management science.

Since then, a large corpus of academic literature has appeared which draws a sharp distinction between research on leadership and research on personnel policy – which was rechristened (strategic) HRM in 1984. Recent literature on leadership and HRM appears to be edging towards integrated theories on these two concepts. Our research will contribute to this process.

As the twentieth century drew to a close, it became increasingly clear that the values and ideologies of managers were becoming key factors in leadership styles. But they remained more or less unexplored by the theorists and were rarely addressed in scientific research projects. Perhaps the current trends in management concepts will encourage empirical research on the relationship between the morality, actions and motives of managers on the one hand and ideology and import on the other.

Calvin had a profound influence on the religious doctrine of Protestant churches in the Netherlands and hence on Protestant views on labour and the human condition. Christian churches in the Netherlands underwent some dynamic developments in the twentieth century, which helped shape Dutch society economically and socially and led to, amongst other things, public organisations and political parties with a religious orientation.

Though the influence of Calvinism declined dramatically after 1950, one should not assume that religiosity has disappeared from Dutch society or that people have ceased to be religious.

A clear trend is emerging in which people are looking for new expressions of (religious) ethics and actions to replace old expressions that no longer fit or have been discarded as 'obsolete'. There is immense scope for alternative forms of religion and spirituality in our society. Corporations are also recognising this new dimension. The trend towards a new morality may be energising the renewed emphasis on spirituality and moral awareness in corporate management.

The research is based on three core concepts: 1 ideology, 2 leadership style and 3 HRM policy. The Christian ideology is divided into Catholic and Protestant. Our interest lies primarily with Protestant managers. In the Netherlands, Protestantism can be divided into orthodox Protestantism and modern Protestantism. Orthodox

Protestantism is characterised by traditional views on church attendance, Biblical strictures, and a religious relationship with society. In the Netherlands there are many public organisations with strong ecclesiastical ties. Modern Protestants tend to align themselves with contemporary views on developments in religion and society and differ widely in their attitudes to Church involvement and the use of the Bible. They incline more towards organisations and social contacts that are already operational in society.

Leadership theories cite two main types of manager: the rational manager (transactional leadership) and the social manager (transformational leadership). The rational manager steers production, worker performance and efficiency on the basis of rational considerations. The corporate interest is paramount, leading to authoritarian, directive and non-participatory leadership. The social manager assumes that decisions on goals entail a number of value judgements. Hence, the decision-making takes account of the interests, potential and desires of the employees. There is a strong emphasis on the position of the individual in the organisation. This type of manager displays a democratic, participatory leadership style.

This forms the basis for a further subdivision into task-oriented and people-oriented leadership, both of which appear to a greater or lesser degree in the leadership style of every manager. In task-oriented leadership the manager focuses on production, task completion, results and efficiency. In people-oriented leadership the manager focuses on the interests and objectives of the employee and on the relational aspects of the collaboration.

In the 1980s there were two schools of thought on Human Resource Management: the Michigan School with the emphasis on economic values; and the Harvard School with the emphasis on social values. Like leadership, HRM is characterised by two main drivers: control-oriented and commitment-oriented. Both will occur to a certain extent in the views of any manager. The control-oriented manager focuses largely on effective steering and control of the employees, who have relatively little responsibility. The commitment-oriented manager aims primarily to create a bond between the employee and the company by searching for a good balance between the objectives and interests of each partner.

In our hypothesis we expected orthodox Protestant managers to be more task- and control-oriented and less people- and commitment-oriented than non-Christian managers. Leadership style and HRM policy can be influenced by the characteristics of the organisation (size, sector etc.) and by the personal characteristics of the manager (age, gender etc.). We expected these characteristics to play scarcely any role in the effect of ideology on leadership style and HRM policy.

Empirical research

We compiled a questionnaire on the basis of the key concepts. We sent 1,662 copies to board members of corporations in the Netherlands. Some were sent to organisations that promote the interests of employers and managers of Protestant and other Christian persuasions. The response was $n = 443$ (27%). The respondents in the sample were adequately distributed across the different categories of religious orientation.

Using the factor analysis for leadership style we built a two-dimensional model with one scale for task-orientation and one for people-orientation. We also built a two dimensional model for HRM policy with one scale for control-orientation and one for commitment-orientation. Two small scales were also constructed for 'focus on employee participation' and 'focus on value orientation'. We hypothesised that orthodox Protestant managers would focus less on employee participation and more on value orientation than non-Christian managers. The scales had a relatively high level of reliability.

The analyses (including regression analysis) of the different scales revealed no significant differences between Christian and non-Christian managers. Sub-classification of the Christian managers into four categories of religious orientation gave a more detailed picture.

The analyses showed no significant difference in task-orientation between orthodox Protestants, modern Protestants and modern Catholic managers. Task-orientation was, however, significantly stronger among conservative Catholic managers than among non-Christian managers.

Interestingly, orthodox and modern Protestant managers demonstrated a significantly lower level of people-orientation than non-Christian managers. This ran contrary to our expectations. As expected, we did not find any differences between modern Catholic managers and non-Christian managers.

Protestant and Catholic managers demonstrated the same level of control-orientation as non-Christian managers. Orthodox and modern Protestant managers both emerged as significantly less commitment-oriented than non-Christian managers. Neither category of Catholic managers differed statistically from the non-Christian managers. The deviation in the results for Protestant managers might be explained by the tendency towards individualisation that is characteristic of Protestantism. The result for modern Protestant managers ran totally counter to our expectations.

Protestant and Catholic managers were equally committed to employee participation as non-Christian managers, but -with the exception of orthodox Catholics- were significantly more value-oriented.

The analyses of the interactive effect of corporate characteristics and personal characteristics indicate that the observed effect of ideology on views of leadership style and HRM policy is consistent. One particularly interesting outcome is that managers from organisations with a reformatory signature demonstrated a significantly higher level of people-orientation and commitment-orientation than managers from neutral or mainstream Christian organisations. It is plausible that the views of managers are influenced by a value-oriented culture.

In the hypotheses we assumed that the ideology of orthodox Protestant managers would have an effect on leadership style and HRM policy. We assumed that they would show less people-orientation and less commitment-orientation than non-Christian managers. The analyses confirmed these assumptions; however, contrary to expectations, the same result applied to modern Protestant managers. Barely any difference was found between the views of Catholic managers and non-Christian managers.

Qualitative studies

The unexpected correlation between the views of orthodox and modern Protestant managers points the way for follow-up qualitative studies to confirm or refute this finding or find plausible explanations.

Twenty-six Protestant managers (from both categories) participated in an in-depth interview on views of leadership style and HRM policy. We also interviewed four ministers as experts. The correlation was confirmed by the analyses. We also confirmed the difference in lifestyle and language use. The views of the orthodox Protestants also appeared to be strongly influenced by modern Protestantism. We found an explanation for this finding in the doctrine – or dogma – of ‘universal grace’, which allows orthodox Protestants to deviate from their convictions and apply a more modern approach. This dogma legitimises the separation of the private (religious) domain from the corporate domain, where the leadership is practised, and shows an affinity with Weber’s ideas on ethical neutrality, which contend that corporate and private life are separate domains, each with its own ethics.

Discussion

Broad scientific studies have shown that ideology and import are again acquiring social relevance. This discovery may provide a useful basis for studies on the relationship between ideology and management. Collaborations between the faculties of theology, philosophy and management science could make an important contribution to such studies. The anticipated increase in the number of Muslim managers in the near future could prompt researchers to undertake further research and formulate theories.

The results provide sufficient material for follow-up research and for deeper reflection on the influence of ideology on key management concepts. We see openings for research projects in which leadership style and HRM policy are combined in one questionnaire. We also urge researchers to further explore the relationship between ideology and management in relation to the TNO report on Good Employership. Finally, we recommend follow-up research which combines the views of managers and employees in the form of questionnaires, in-depth interviews and behavioural observations.

Literatuur

- Ahaus, C.T.B. en F.J. Diepman (2001), *Balanced Scorecard en Model Nederlandse Kwaliteit*, Deventer: Kluwer.
- Aken, T. van (1984), Talent Management, in: A.J. Cozijnsen en W.J. Vrakking, *Handboek Organisatie Instrumenten*, file A1280, Alphen aan den Rijn: Samson.
- Aken, T. van en K. Plaisier (1989), *Leerboek Sociaal Beleid*, Culemborg: Lemma.
- Akkermans, M.J.W.M., H. Doorewaard en F. Huijgen (1987), *Autonomie als arbeidssociologisch vraagstuk*, Zeist: Kerckebosch BV.
- Alimo-Metcalfe, B. en R.J. Alban-Metcalfe (2001), The development of a New Transformational Leadership Questionnaire, *Journal of occupational and organizational psychology*, 74, p. 1-27.
- Allport, G.W. en J.M. Ross (1967), Personal religious orientation and prejudice, *Journal of personality and psychology*, 1967, Vol. 5, p. 432-443.
- Arnold, J., S. Arad, J.A. Rhoades en F. Drasgow (2000), The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviours, *Journal of organisational behaviour*, 2000, nr. 3, vol. 21, p. 249-270.
- Avolio, B.J., B.M. Bass en D.I. Jung (1999), Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire, *Journal of occupational and organizational psychology*, 72, p. 441-462.
- AWVN (Algemene Werkgeversvereniging Nederland) (2006), Aantal bedrijven met ondernemingsraad stijgt, *Werkgeven*, nr. 4, 2006, Haarlem: AWWN.
- Baane, R. en M. Knotter (2006), HRM worstelt zichzelf naar nieuwe paradigma's, *HR Strategie*, jaargang 2, nr. 3, juni 2006, p. 5-11, Amsterdam: Weka Uitgeverij.
- Bakker, D. den (2006), *Tien noties bij leiderschap, een zoektocht naar de betekenis van moreel leiderschap*, Voorburg: Besturenraad.
- Balkenende, J.P. (1995), Van solidariteit naar verzekering, *Wapenveld*, no. 5, oktober 1995, Ameide: RRQR.
- Balkenende, J.P., J.J. Graafland, e.a. (2002), *Grasduinen in de nieuwe economie*, GSEv-reeks no. 47, Barneveld: De Vuurbaak.
- Balkenende, J.P., M. Kaptein, E. Kimman en J.P. van de Toren (red.) (2003), *Onderneming en maatschappij*, Assen: Van Gorcum.
- Banning, W. (1964), *Hedendaagse sociale bewegingen*, Arnhem: Van Loghum Slaterus.
- Banning, W. (1966), *Geestelijk samenleven in Nederland*, Amsterdam: Ten Have.
- Bauer, T. (2004), High performance workplace practices and job satisfaction: evidence from Europe, *Discussion paper no. 1265*, Institute for the Study of Labor (IZA).
- Becker, H.A. (1979), *Sociale methodologie, inleiding tot de werkwijze van de sociale wetenschappen*, Meppel/Amsterdam: Boom.
- Becker, J.W., J. de Hart en J. Mens (1997), *Secularisatie en alternatieve zingeving in Nederland*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Becker, J.W. (2003), *De vaststelling van de kerkelijke gezindte in enquêtes*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Becker, J. (2005), Church membership investigated, in: Sengers, E. (red.), *The Dutch and their gods*, Hilversum: Verloren.
- Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, D. Quinn Mills en R.E. Walton (1984), *Human Resource Management, a general manager's perspective*, New York/London: The Free Press.

- Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, D. Quinn Mills en R.E. Walton (1984a), *Managing Human Assets, the groundbreaking Harvard Business School program*, New York/London: The Free Press.
- Belt, H. van den (2006), Wereldwijding door wereldmijding, *Drs-magazine*, 2006-nr. 3, maart 2006.
- Belt, T. van den (1994), *Bedrijfsmaatschappelijk Werk, competentie en strategie*, Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Belt, T. van den en J.H. van der Meiden (2003), De HdS, een christelijke organisatie in wording, in: Buijs, G.J. (red.) (2003), *Wat je zegt ben je zelf, Identiteit en christelijke organisaties*, GSEv-reeks nr. 49/ICS-cahier nr. 40, Barneveld/Den Haag: De Vuurbaak/Boekencentrum.
- Belt, T. en E. van den (2005), *Gezag kan anders*, Kampen: Kok.
- Belt, T. van den (2009), Management vanuit christelijke spiritualiteit, in: E. v.d. Dool en C. Visser (red.) (2009), *Spiritualiteit werkt*, Amersfoort/Amsterdam: ForumC/Buijten en Schipperheijn.
- Bennink, T. (2009), De come-back van het Rijnlandse model, *SER-bulletin*, januari 2009, Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Berg, C.A. van den, H.J. van Zuthem e.a. (red.) (1991), *100 jaar verantwoordelijkheid, verleden, heden en toekomst van christelijk sociaal denken*, Kampen: Kok.
- Berge, H. van den (1998), Open vensters naar de wereld, *Reformatorisch Dagblad*, 5 oktober 1998, Apeldoorn: Refdag.
- Berkel, C.P. en J.A. van Gijzen (2008), *Management & medezeggenschap*, www.or-online.nl, Rotterdam/Leusden.
- Best, K., de en T.H.A. Jaspers (1986), *Mens, organisatie en samenleving*, Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Beuningen, C. van, G. Buijs, A. v. Harskamp en F.Kampsteeg (2005), *Management, cultuur en levensbeschouwing*, (notitie), VU-Socires Mastersopleiding, Amsterdam: VU en Den Haag: Socires.
- Blaauwendraad, J. (2000), *De leer tegen het Licht*, Den Haag: Boekencentrum.
- Blake R.R. en J.S. Mouton (1964), *The managerial grid, key orientations for achieving production through people*, Houston Texas: Gulf Publishing Company.
- Blake R.R. en J.S. Mouton (1968), *Leiderschapspatronen*, Utrecht/Antwerpen: Het Spectrum NV.
- Blommer, H., e.a. (2001), *Wat bezielt mij en mijn organisatie*, Amsterdam/Doorn: HaGé-Uitgeverij/Stichting Christelijk Sociaal Congres.
- Boersema, P.R. (2005), The Evangelical Movement in the Netherlands. New wine in new wineskins?, in: Sengers, E. (red.), *The Dutch and their gods*, Hilversum: Verloren.
- Boom, P.v.d. (2007), *Touwtrekken om de organisatiecultuur*, Amsterdam: Weka Uitgeverij.
- Boudon, R. (1981), *De logica van het sociale, een inleiding tot sociologisch denken*, Alphen aan den Rijn: Samson.
- Bos, R. ten (2000), *Modes in Management*, Amsterdam: Boom.
- Bos, R. ten (2002), Morele Crisis, *Kuzien*, september 2002, p. 6, Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Bosatlas (2007), *Bosatlas van Nederland*, Groningen: Noordhoff Uitgeverij.
- Boselie, P., J. Paauwe, en P. Jansen (2001a), HRM and performance: lessons from the Netherlands, *The international journal of human resource management*, 12, p. 1107-1125.
- Boselie, P., M. Hesselink, J. Paauwe en T. v.d. Wiele (2001), *Employee Perception on Commitment Oriented Work Systems: Effects on Trust and Perceived Job Security*, Rotterdam: ERIM.
- Boselie, J.P.P.E.F. (2002), *Human Resource Management, Work Systems and Performance*, (proefschrift), Rotterdam: Erasmus Universiteit.

- Boxall, P. en K. Macky (2007), The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects, *Journal of Human Resource Management*, vol. 18:4, april 2007, p. 537-567.
- Boxall, P. en K. Macky (2009), Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream, *Human Resource Management Journal*, 19, p. 3-23.
- Brak, M. en A. Rijken - Hoevens (1997), *De maatschappij kan niet zonder christen-vrouwen die mede richtinggevend zijn*, in: Contextueel, jaargang 11, nr. 6, p. 19-23.
- Breedveld, W. en E. Lammers (2005), Teveel nadruk op marktwerking, *Trouw, De Verdieping*, 11 oktober 2005, p. 1, Amsterdam: PCM.
- Brewczynski, J. (2006), Confirmatory Factor Analysis of the Allport and Ross Religious Orientation Scale with a Polish Sample, *International Journal of Religion*, 2006, vol. 16, nr. 1, p. 63-76.
- Brittain, A. en P. Sedgwick (2003), *Economic theory and Christian belief*, Oxford: Peter Lang.
- Broom, L. en P. Selznick (1970), *Principles of sociology*, New York: Harper & Row Publishers.
- Brugman, O.P.G. (1999), *Organizing for competence development in research and development*, (proefschrift), Nijmegen, eigen uitgave.
- Buijs, G.J. (2000), De onttovering van de wereld, *Wapenveld*, jaargang 50, nr. 2, p. 37-38.
- Buijs, G.J. (red.) (2003), *Wat je zegt ben je zelf, Identiteit en christelijke organisaties*, GSEvreeks nr. 49/ICS-cahier nr. 40, Barneveld/Den Haag: De Vuurbaak/Boekencentrum.
- Buijs, G.J. en H. Paul (2003), Het einde van het Protestantisme, *Beweging*, 2003, jaargang 67, nr. 3, p. 29-35.
- Bult, A. (1997), *Helpen – lijden – orthodoxie*, (proefschrift), Kampen: Kok.
- Burger, Y. (2008), *Menselijkheid in organisaties*, in: Management en Consulting, 2008, nr. 1, p. 20-24.
- Burlet, H.M. de, A. Doelen en D. Verbaan (1983), *Personeelszorg. Inleiding in de personeelszorg in arbeidsorganisaties in het licht van de arbeidsomstandighedenwet*, 's-Gravenhage: Vuga.
- Calvijn, J. (1923), *Institutie* (vert. W. Corsmannes, bew. J.H. Landweer), Amsterdam: H.A.v. Bottenburg.
- Chewning, R.C. (1990), *Biblical principles and business, the practice*, Colorado: NAV Press.
- Chewning, R.C., J.W. Eby en S.J. Roels (1993), *Hoe kan een christen zaken doen*, Leiden: Groen.
- Cleyn, de, W. (2006), Creëer een cultuur die mensen verbindt en met enthousiasme laat samenwerken, *Kwaliteit in Bedrijf*, jrg. 2006, nr. 6, p. 30-34, Amsterdam: Koggeschip Vakbladen BV.
- Coffé, H. (2002), De invloed van levensbeschouwelijke en maatschappelijke betrokkenheid op een positieve beoordeling van het Vlaamse Blok, *Tijdschrift voor Sociologie*, 2002, nummer 2, p. 161-192.
- Collins, R. (1986), *Weberian sociological theory*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Collins, J. (2001), Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve, *Harvard Business Review*, 79(1), p. 66-76.
- Colzato, L.S., W.P.M. van den Wildenberg en B. Hommel (2008), Losing the Big Picture: How Religion May Control Visual Attention, *PLoS ONE*, 3, e3679. doi:10.1371/journal.pone.0003679doi:10.1371/journal.pone.0003679.
- Cooymans, M.P.M. en E.F.M. Hintzen (2000), *Winst en waarden*, Deventer: Sam-son.
- Costa, J.D. (1999), *Bedrijfsethiek, succesfactor voor de moderne onderneming*, Amsterdam: Contact.
- Covey, S.R. (2005), *De achtste eigenschap, van effectiviteit naar inspiratie*, Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.

- Daiber, K.F. (2000), Protestantisme en globalisering, in: Köbben, A., K. Dobbelaere, J. de Hart en L. van Gelder (2000), *Homo Prudens, Religie, cultuur en wetenschap in de moderne samenleving*, Leende: Damon BV.
- Dam, N.H.M. van, en J.A. Marcus (1992), *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie & Management*, Leiden: Stenfert Kroese.
- Dalen, J. v. en E. de Leede (2000), *Statistisch onderzoek met SPSS for Windows*, Utrecht: Lemma.
- Dearlove, D. (2003), De EQ-meetlat, *Management Scope*, juni 2003, p.48-51, Ouderkerk aan de Amstel: Scope Publishing.
- Dekker, G. en J. Peters (1989), *Gereformeerden in meervoud*, Kampen: Kok.
- Dekker, G., J. de Hart en J. Peters (1997), *God in Nederland*, Amsterdam: Anthos.
- Dekker, G. (2003), Kerk zonder kerkverlaters verrechtst, *Trouw, De Verdieping*, 8 augustus 2003, p. 10, Amsterdam: PCM.
- Dekker, G. (2007), Hij keert echt niet terug in Nederland, *Trouw, Letter en Geest*, 7 april 2007, p. 2-3, Amsterdam: PCM.
- Dekker, G., T. Bernts en J. de Hart (2007), *God in Nederland*, Kampen: Ten Have.
- Dekker, W. (1996), Verzuiling als veruitwendiging van de godsdienst, *Wapenveld*, jaargang 46, nr. 3, maart 1996, p. 99-106, Ameide: RRQR.
- Dekker, W. (2002), *Inspirerend leiderschap*, Barneveld: De Vuurbaak.
- Delsen, L. (1997), Flexibilisering van de arbeid in Europa, *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, vol. 13, 1997, p.23-36, Den Haag: Reed Business Information BV.
- Derkse, W. (2001), Managers in de leer bij..., in: Rutgers van der Loeff, B., e.a., *Leermeesters*, Zoetermeer: Meinema.
- Derkse, W. (2003), *Een levensregel voor beginners, Benedictijnse spiritualiteit voor het dagelijkse leven*, Tiel: Lannoo.
- Diest, H. van (1997), *Zinnig ondernemen*, (proefschrift), Assen: Van Gorcum.
- Dobber, T. (2009), Mentale gezondheid werknemer vaak onderbelicht, *HR-praktijk*, Amsterdam: Weka Uitgeverij.
- Doeleman, H.J. (2004), *Leiderschap in Balans, inzicht in de balans en ontwikkelfase van uw leiderschapstaken*, Amsterdam: Weka Uitgeverij.
- Donders, P.C. (2004), *De authentieke leider, gezond leiderschap, deel 1*, Hoornaar: Gideon.
- Doorewaard, J.A.C.M. en W.F. de Nijs (1992), *Integraal Management*, Leiden/ Antwerpen: Stenfert Kroeze.
- Doorewaard, J.A.C.M. en W.F. de Nijs (1999), *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*, Utrecht: Lemma.
- Doorn, J.A.A. van (1988), *Rede en Macht*, Den Haag: Vuga.
- Douma, J. (1985), *Vrede in de maatschappij*, Zwolle: GMV.
- Drenth, P.J.D. (1980), *Inleiding in de testtheorie*, Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Dros, L. (2007), De kerk is er voor anderen, *Trouw, De Verdieping*, 14 april 2007, p. 2, Amsterdam: PCM.
- Dijk, M. van (2007), Jonge onderstroom wil naar de oppervlakte, *Trouw, De Verdieping*, 1 februari 2007, p. 7, Amsterdam: PCM.
- Eerde, M. van, e.a. (2007), *Blijven Meedoen, Nota Arbeidsvoorwaardenbeleid 2007*, Zwolle: VakGMV.
- Empel, F. v. (2005), Leider als manus van alles, *4P for People*, juli 2005, Zaltbommel: Investors in People.
- Engen, van, M.L., R. van der Leeden en T.M. Willemsen (2001), Gender, context and leadership styles: a field study, *Journal of occupational and organizational psychology*, 74, p. 581-598.
- Ellemers, J.E. (2000), De gereformeerden in Nederland, in: Köbben, A., K. Dobbelaere, J. de Hart en L. van Gelder (2000), *Homo Prudens, Religie, cultuur en wetenschap in de moderne samenleving*, Leende: Damon BV.

- Ellemers, N. (2000), *Betrokkenheid bij het werk: Een kwestie van verstand of gevoel?*, Oratie, uitgesproken op 8 september 2000, Leiden: Universiteit Leiden.
- Eppink, J. (2002), Strategietheorie, een vat vol tegenstrijdigheden, in: Witteveen, A., M. Zegveld en A. van Witteloostuijn (red.), *De grote lijn, Strategie en strategisch management*, Schiedam: Scriptum.
- Erdin, V. (2004), Groeiend charisma in Rooms-Katholieke Kerk, *Het Goede Leven* (weekblad voor doen, denken, geloven, genieten), no. 27, 2004, Leeuwarden: FD periodieken BV.
- Etzioni, A. (1966), *De moderne organisatie*, Utrecht: Prisma.
- Feldmann, H. (2007), Protestantism, Labor Force Participation and Employment Across Countries, *American Journal of Economics and Sociology*, Vol. 66, no.4, (oktober 2007), p. 795-815.
- Fink, S.L. (1992), *High commitment workplaces*, New York/London: Quorum Books.
- Fisscher, O., A. Nijhof en H. Steensma (2003), Dynamics in responsible behaviour in search of mechanisms for coping with responsibility, *Journal of business ethics*, nr. 44, p. 209-224.
- Flere, S. en M. Lavric (2007), Is intrinsic religious orientation a culturally specific American Protestant concept?, *European Journal of Social Psychology*, maart 2007.
- Fombrun, C., N.M. Tichy en M.A. Devanna (1984), *Strategic Human Resource Management*, New York: John Wiley and Sons.
- Fulop, L., S. Linstead en R. Dunford (2004), Leading and managing. in: Fulop L. en S. Linstead (red.) (2004), *Management and Organization: a Critical Text*, p. 324-363, Melbourne: Palgrave Macmillan.
- Gay, P. du (2000), *In praise of bureaucracy*, London: Sage Publications.
- Gelder, B. v. (1966), *Spoorzoeken in de bonte wereld van geloven en denken*, Amsterdam: Meulenhof.
- Gerards, H., B. Lievers en J. Lubberding (1989), *De bestaansvoorwaarden, inleiding in de organisatiekunde*, Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Gerth, H.H. en C.Wright Mills (eds.) (1997), *From Max Weber: Essays in sociology*, (originally published in 1948), London: Routledge.
- Ghoshal, S. en C.A. Bartlett (1999), *De geïndividualiseerde onderneming, een fundamenteel nieuwe benadering van management*, Schiedam: Scriptum Management.
- Gielen, J.J., P.H. v. Gorkum, J.P. Kruijt, e.a. (1965), *Passificatie en de zuilen*, Meppel: Boom.
- Godard, J. (2004), A critical assessment of the high-performance paradigm, *British journal of industrial relations*, 42, p. 349-378.
- Goman, C. K. (1991), *Managing for Commitment, Developing Loyalty in a Chan-ging Workplace*, Los Altos, California: Chrisp Publications Inc.
- Goedegebuure, J. (2005), *Geloof als kunstgreep; christendom in de spiegel van romantiek en (post)moderniteit*, Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Gorgievski, M.J., R.G.M. Kemp en A. Faber (2006), *Waarden in het MKB, literatuuronderzoek en ontwikkeling meetmethodiek*, Bilthoven: MNP.
- Gorsuch, R.L. en S.E. McPherson (1989), Intrinsic/Extrinsic measurement: I/E-revised and single-item scales, *Journal for the Scientific Study of Religion*, 28(3): p. 348-354.
- Goslinga, H. en E. Lammers (2005), De leeuwrik is terug, interview met H. Wijffels, *Trouw*, 5 januari 2005, p. 13, Amsterdam: PCM.
- Goudswaard, B. (1976), *Kapitalisme en vooruitgang*, Assen-Amsterdam: Van Gorkum.
- Goudswaard, B. (1978), *De culturele oorsprong van het kapitalisme*, Potchefstroom: Instituut vir die bevordering van Calvinisme, P.U. vir C.H.O.
- Graafland, C. (2001), *Bijbels en daarom gereformeerd*, Den Haag: Boekencentrum.
- Graafland, J., M. Kaptein, H. Klamer en A. van Oorschot (2000), *Binnenkamers, ondernemers over hun ethische dilemma's, drijfveren en geloof*, Zoetermeer: Meinema.

- Graafland, J. M. Kaptein en C. Mazereeuw - van der Duijn Schouten (2006), *Business dilemmas and religious belief, an explorative study among Dutch executives*, Journal of business ethics, vol. 66-1, p. 53-70.
- Graafland, J. M. Kaptein en C. Mazereeuw - van der Duijn Schouten (2007), Conceptions of God, Normative Convictions and Socially Responsible Business Conduct, an explorative study among executives, *Business and society*, vol. 43- 3 , p. 331-369.
- Graafland, J. en C. Mazereeuw - van der Duijn Schouten (2005), Levensovertuiging en dilemma's binnen organisaties, in: Hardjono, T.W. en H. Klamer (2005), *Breng spirit in je werk, handreiking om geïnspireerd te werken*, Zoetermeer: Meinema.
- Groen, H. (red.) (2000), *Getto's en pleinen, verslag van het Christelijk-Sociaal Congres, augustus 2000 te Doorn*, Amsterdam/Doorn: HaGé-Uitgeverij / Stichting CSC.
- Groen, H. (red.) (2002), *Heel de mens-Op zoek naar balans, verslag van de conferentie van het Christelijk-Sociaal Congres, 30 en 31 augustus 2002 te Doorn*, Amsterdam/Doorn: HaGé-Uitgeverij/Stichting CSC.
- Groen, H. (red.) (2003), *Wat zijn waarden waard? Verslag van de conferentie van het Christelijk-Sociaal Congres, 29 augustus 2003 te Doorn*, Amsterdam/ Doorn: HaGé-Uitgeverij/Stichting CSC.
- Groesbeek, M.J. (2001), *Maatschappelijk Ondernemen*, Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Groot, R., d. (2003), Zorg voor integriteit, *Zorgzaken*, 2003, nr. 1.-02, Amsterdam: KPMG Gezondheidszorg.
- Groot, R., d. (2008), *Veel succes in HRM, Signatuur van de hedendaagse HR-highflyer*, Amsterdam: Weka Uitgeverij.
- Grotenhuis, M. t. (1999) (proefschrift) *Ontkerkelijking: oorzaken en gevolgen*, Nijmegen: Print Mediagroep.
- Grün, A. en M. Dufner (2001), *Spiritualiteit van beneden*, Kampen: Kok.
- Grün, A. (2003), *Bezielend Leidinggeven*, Baarn: Ten Have.
- Grün, A. (2006), *De tien beloften, wegwijzers naar de vrijheid*, Baarn: Ten Have.
- Gründemann, R., A. Goudswaard en G. van Sloten (2005), *Goed Werkgeverschap*, Zaltbommel: Thema.
- Guest, D.E. (1987), Human Resource Management and Industrial Relations, *Journal of Management Studies*, jaargang 24, no. 5, 1987, p.503-521, Blackwell Publishers, Oxford.
- Guest, D.E. en K. Hoque (1994), The Good, the Bad and the Ugly: Employment Relations in New Non-Union Workplaces, *Human Resource Management*, Vol.5 (1), p. 1-14.
- Haaren, P. v. (2005), Er moet gewoon gewerkt worden, *Management en Consulting*, nr. 2/2005, Assen: Mediawerf.
- Habermas, J. (1973), *Technik und Wissenschaft als Ideologie*, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Hardeveld, G. van (2003), *Bijzonder Bekwaam*, (proefschrift), Amersfoort: CPS.
- Hardeveld, G. van (2003), *Een bijzonder Beroep*, Amersfoort: CPS.
- Hardjono, T.W. en R.J.M. Bakker (2001), *Management van processen*, Deventer: Kluwer.
- Hardjono, T.W. en H. Klamer (2005), *Breng spirit in je werk, handreiking om geïnspireerd te werken*, Zoetermeer: Meinema.
- Harskamp, A. v. (2005), Simply astounding. Ongoing secularization in the Netherlands?, in: Sengers, E. (red.) (2005), *The Dutch and their gods*, Hilversum: Verloren.
- Hart, J. de (2000), *De modularisering van de christelijke traditie*, in: Köbben, A., K. Dobbe-laere, J. de Hart en L. van Gelder (2000), *Homo Prudens, Religie, cultuur en wetenschap in de moderne samenleving*, Leende: Damon BV.
- Hartog, den, D.N., P.L. Koopman en J.J. van Muijen (1997a), *Inspirerend leiderschap in organisaties*, Schoonhoven: Academic Services.

- Hartog, den, D.N., J.J. van Muijen en P.L. Koopman (1997), Transactional versus transformational leadership: an analysis of the MLQ, *Journal of occupational and organizational psychology*, 70, p. 19-34.
- Have, K. ten (1993), *Markt, Organisatie en Personeel in de Industrie*, (proefschrift), Tilburg: Tilburg Universiteit.
- Heal, G. (2008), *When Principles Pay, Corporate Social Responsibility and the Bottom Line*, New York: Columbia Business School.
- Heil, G., W. Bennis en D.C. Stephens (2000), *Douglas McGregor, Revisited, Managing the Human Side of the Enterprise*, New York: John Wiley & sons.
- Hellemans, S. (1988), Verzuiling en ontzuiling van de katholieken in België en Nederland, *Sociologische Gids*, no.1, 1988, p. 43-57, Meppel: Boom.
- Henderson, A.M. en T. Parsons (1968), *Max Weber: The theory of social and economic organization*, New York: The Free Press.
- Heron, A.I.C. (1999), Calvinism, in: *The Encyclopedia of Christianity I*, Leiden/ Grand Rapids: Samson.
- Hessen, J.S. van, e.a. (1964), *Wegwijs in de sociologie*, Amsterdam: De Bussy.
- Hill, P.C. en R.W. Hood (1999), *Measures of Religiosity*, Birmingham, Alabama: Religious Education Press.
- Hoek, G. van der (2007), *De schaamte voorbij*, Heerenveen: Groen.
- Hoek, J. (red.) (2009), *Calvijn spreekt, de actualiteit van een hervormer na 500 jaar*, Heerenveen: Groen.
- Hoekstra, T. en H. Crijns (2008), *Spiritualiteit van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, Jaarverslag 2007*, 's-Hertogenbosch: DISK.
- Hoenderdaal, G.J. (1965), *De mens in tweestrijd*, Arnhem: Van Loghum Slaterus.
- Hofstede, G.H. (1992), *Allemaal andersdenkenden*, Amsterdam: Contact.
- Hofstede, G.H. (2001), *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hogan, R. en R.B. Kaiser (2005), What we know about leadership, *Review of General Psychology*, 9, p. 69-180.
- Hoogendijk, M. en L. Kerklaan (2003), Het INK-managementmodel, haarlemmerolie voor organisatieproblemen?, *Sigma*, februari 2003, p.42-47, Denventer: Kluwer.
- Horst, F. van der, en L. van Wees (1990), *Effectief managementgedrag: een handleiding voor het doelmatig sturen van een team*, Baarn: Nelissen.
- Hortulanus, R.P. en J.E.M. Machielse (2002), *Ontmoeting, ontspanning en ontplooiing*, Den Haag: Elsevier Overheid.
- Hortulanus, R.P. en J.E.M. Machielse (2003), *Beschouwingen over de sociale sector*, Den Haag: Elsevier Overheid.
- Howell, J.M. en B.J. Avolio (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation, *Journal of applied psychology*, 78, p. 891-902.
- Hubers, J. en M. Schoemaker (2004), Sturen op HR-prestaties kan zonder luchtftietserij, *Gids voor Personeelsmanagement*, 2004, jaargang 83, nr. 1, p. 13-17.
- Impeta, C.N. (1964), *Kaart van kerkelijk Nederland*, Kampen: Kok.
- INK (2001), *Gids voor toepassing van het INK managementmodel*, Zaltbommel: INK.
- Jager, H. de, en A.L. Mok (1965), *Grondbeginselen der sociologie*, Leiden: Stenfert Kroese.
- Janse, C.S.L. (1985), *Bewaar het pand. De spanning tussen assimilatie en persistentie bij de emancipatie van de bevindelijk gereformeerden* (proefschrift), Kampen: Kok.
- Janse, C.S.L. (2000), Gereformeerde Gezindte trekt de stad uit, *Reformatorisch Dagblad*, 6 juli 2000, Apeldoorn: Refdag.
- Jansen, P.G.W. (1991), *Het beoordelen van managers*, Baarn: Nelissen.
- Jeurissen, R.J.M. (2000), *Bedrijfsethiek: een goede zaak*, Assen: Van Gorcum.
- Jones, H.B. (1997), The protestant ethic: Weber's model and the empirical literature, *Human Relations*, Vol. 50, nr. 7, p. 757-778.

- Jong, E. de (2002), *Markt en waarden*, Nijmegen: Valkhof Pers.
- Jong, E. de (2005), Spiritualiteit van organisaties, diepgang in besluitvorming, Hardjono, T.W. en H. Klamer (2005), *Breng spirit in je werk, handreiking om geïnspireerd te werken*, Zoetermeer: Meinema.
- Kampsteeg, F. (2002), *Man en vrouw: onderscheid is niet relevant, verschillen wel*, in: Dekker, W. (2002), *Inspirerend leiderschap*, Barneveld: De Vuurbaak.
- Kanters, T. en V. Merlevede (1999), *Kwaliteit & Leren*, Utrecht: NIZW.
- Kaplan, R.S. en D.P. Norton (2001), *The Strategyfocused Organization*, Boston: Harvard Business School Press.
- Kaptein, M. (2002), *De integere manager*, Assen: Van Gorkum.
- Kaptein, M., H. Klamer en A. Wieringa (2003), *De bedrijfscode*, Den Haag: Stichting NCW Ethicon.
- Karsten, L. en K. van Veen (1998), *Managementconcepten in beweging*, Assen: Van Gorkum.
- Kas, J. (2006), *Refo*-scholen scherpen identiteit aan, *Barneveldse Krant*, 16 september 2006, p. 28-29, Barneveld: Koninklijke BDU.
- Kas, J. (2009), Uitholling van binnenuit, *Barneveldse Krant*, 17 januari 2009, p. 20,21, Koninklijke BDU, Barneveld.
- Kas, J. (2009a), Calvijn somber en star? Helemaal niet!, *Barneveldse Krant*, 14 februari 2009, p. 26-27, Barneveld: Koninklijke BDU.
- Kattenberg, R. (2007), *Onder een open hemel, zeven preken over Stéfanus*, Heerenveen: Groen.
- Kennedy, J.C. (2005), Recent Dutch religious history and the limits of secularization, in: Sengers, E. (red.), *The Dutch and their gods*, Hilversum: Verloren.
- Kerssemakers, J.P.J.M. (1987), *Investeren in medewerkers*, Deventer: Kluwer.
- Kerssemakers, J.P.J.M. (1991), *Kwaliteit van het leidinggeven*, Baarn: Nelissen.
- Keuning, D. en D.J. Eppink (1993), *Management en Organisatie*, Leiden: Stenfert Kroese.
- Kiers, B. (2002), Personeelsbeleid op Postcode, *Ouderenzorg*, no. 10, 2002, p.12-14, Maarssen: Reed Business Information BV.
- Klerk, H. de (2002), Management op Gods manier is mogelijk, *Charisma*, augustus 2002, Aalsmeer: Stichting Charisma Nederland.
- Kluytmans, F. en W. van de Meeren (1992), *Management van Human Resources*, Deventer: Kluwer.
- Kluytmans, F. (1997), *Personeelsmanagement*, Deventer: Kluwer, Open Universiteit.
- Knight, P. (1998), *Profit or Principles - does there have to be a choice?*, London: Shell Int. Ltd.
- Köbben, A., K. Dobbelaere, J. de Hart en L. van Gelder (2000), *Homo Prudens, Religie, cultuur en wetenschap in de moderne samenleving*, Leende: Damon BV.
- Koene, B.A.S., A.L.W. Vogelaar en J.L. Soeters (2002), Leadership effects on organizational climate and financial performance: local leadership effect in chain organizations, *The leadership quarterly*, 13, p. 193-215.
- Kok, J.M.P. de en L.M. Uhlaner en A.R. Thurik (2002), *Human Resource Management within small and medium-sized firms*, Zoetermeer: EIM.
- Koppens, J. en K. Veenma (2002), Strategisch personeelsbeleid, *Ouderenzorg*, no. 10, 2002, p.16-17, Maarssen: Reed Business Information BV.
- Korte, T. de en S. Gomperts (2006), Het einde van het klassieke HRM-beleid, *HR Strategie*, jaargang 2, nr. 3, juni 2006, p. 19-26, Amsterdam: Weka Uitgeverij.
- Kotler, Ph. en N. Lee (2005), *Corporate Social Responsibility, doing the most good voor your company and your cause*, New Jersey: John Wiley and Sons.
- Kuiper, D.Th., J. de Bruijn en G.J. Schutte (2002), *Tussen observatie en participatie*, Leeuwarden: Verloren.
- Kuyper, A. (1902-1905), *De gemeene gratie*, Kampen: Kok.

- Laeyendecker, L. en W.F. van Stegeren (1978), *Strategieën van sociale verandering*, Meppel: Boom.
- Laeyendecker, L. (1981), *Orde, verandering, ongelijkheid*, Meppel/Amsterdam: Boom.
- Langendijk, S. (2004), Psychobusiness, *Management Team*, no. 12, juli 2004, p.50, Haarlem: Benelux Periodieken BV.
- Leede, J. d. (2001), Christelijk Personeelsbeleid, wat is dat?, *Zin in Zorg*, no. 1, maart 2001, Gouda: CVZ.
- Leeuwen, R.R. van (2008), *Towards nursing competencies in spiritual care*, Groningen: Graduate School for Health Research SHARE, Universiteit Groningen.
- Lefebvre, E. (2004), Mode: moeder van alle management, Manager: Man of all Seasons, *Filosofie in Bedrijf*, jaargang 16, 2.3 2004, Culemborg: Stichting Management en Filosofie Titus Mars.
- Leget, C. (red.) (2004), *Geloven in wat je doet*, Nijmegen: Damon.
- Legge, K. (1995), *Human Resource Management, rhetorics and realities*, Basingstoke: Palgrave.
- Leijten, A.Th. (1991), *Stimulerend personeelsmanagement: een effectiviteitsdiagnose*, Amsterdam: Thesis Publishers.
- Lenting, J. (1988), *Levensbeschouwelijke aspecten van management*, Zwolle: Radix.
- Lenting, J. (1991), *Verantwoord ondernemen*, Rotterdam: Groenendijk/GMV.
- Lievens, F. (2006), *Handboek Human Resource Management, back to basics*, Tiel: Lannoo/Academic Service.
- Loeff, B.R. v.d. en C. Lambregtse en H. Klamer (red.) (2004), *Compassie, ondernemers over mededogen*, Zoetermeer: Meinema.
- Lugt, A. van der (2001), Omgaan met weerstanden, in: C.T.B. Ahaus en F.J. Diepman, *Balanced Scorecard en Model Nederlandse Kwaliteit*, Deventer: Kluwer.
- Maas, J.G.V. (2001), *Koers zetten en houden*, Deventer/Zaltbommel: Kluwer/INK.
- Macky, K. en P. Boxall (2007), The relationship between 'high-performance work practices' and employee attitudes: an investigation of additive and interaction effects, *The International Journal of Human Resource Management*, 18:4, p. 537-567.
- Malhotra, N.K. en D.F. Birks (2003), *Marketing Research, an applied approach*, New Jersey: Prentice Hall International, Upper Saddle River.
- Maris, T. (1997), *Wat is er nog meer achter de manager, Servant Leadership*, Hilversum: Mare Media.
- Mars, P. en T. van der Veldt (2004), *De kunst van succesvol ondernemen*, Deventer: Kluwer.
- Maso, I. (1987), *Kwalitatief onderzoek*, Meppel: Boom.
- McCormick, J., K. Hoekman en D. Smith (2000), *Religious orientation and locus of control in an Australian open enrolment christian school*, New South Wales: University of New South Wales.
- McGregor, D. (1960), *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill Bookcompany.
- McGregor, D. (annotated by J. Cutcher-Gershenfeld) (2006), *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill Bookcompany.
- Meiden, van der A. (1993), *De zwarte kousen kerken*, Baarn: Ten Have.
- Meissner, W. (eindred.) (2008), *Deelnemers gezocht! Nota arbeidsvoorwaardenbeleid 2008*, Zwolle: Christennetwerk GMV.
- Mennes, M. (2002), 3% meer motivatie betekent 10% meer productiviteit, in: *Kwaliteit in bedrijf*, oktober 2002, p.6, Amsterdam: 't Koggeschip.
- MeTeO Projectgroep (1996), *Medewerkerstevredenheid*, Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2004), *Niveau en ontwikkeling van de inkomens van topfunctionarissen in de (semi-)publieke sector 2001-2002, Onderzoek Topinkomens van de (semi-)publieke sector 2003*, Den Haag: Hega offset BV.

- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) (1993), *Inzicht in de Ondernemingsraad*, Den Haag: Fiscale Uitgeverij.
- Mintzberg, H. en J.B. Quinn (1991), *The strategy process*, London: Prentice Hall.
- Mok, A.L. (1994), *Arbeid, bedrijf en maatschappij, In het zweet uws aanschijns...*, Leiden: Stenfert Kroese.
- Moor, W. de (1992), *Arbeidsmotivatie als managementinstrument*, Houten/Zaventem: Bohn Stafleu van Loghum.
- Morgan, G. (1992), *Images of organisation*, London: Sage Publications.
- Mudrack, P.E. (1997), Protestant work ethic dimensions and workorientations, *Personality and individual differences*, 1997, Vol. 23, no. 2. p. 217-225.
- Muijen, J.J. van, P.L. Koopman en K. de Witte (1996), *Focus op organisatiecultuur: het concurrerende-waardenmodel en zijn toepassing op het meten en veranderen van organisatiecultuur*, Amsterdam: Academic Service.
- Mulder, M. (1984), *Omgaan met macht*, Amsterdam-Brussel: Elsevier.
- Müller, T. en F. Smeets (1986), Krachtenveld van de organisatie, *M&O, tijdschrift voor Management en Organisatie*, jaargang 40, december 1986, Deventer: Kluwer.
- Müller, T. en F. Smeets (1987), Organisatietransformatie, *M&O, tijdschrift voor Management en Organisatie*, jaargang 41, februari 1987, Deventer: Kluwer.
- Muskens, R. (2005), *We hebben leiders nodig, geen managers*, *Management Team*, jaargang 27, nr. 13, augustus 2005, Haarlem: Benelux Periodieken BV.
- Nagelkerke, A.G. en W.F. de Nijs (1988), *Regels rond Arbeid, arbeidsverhoudingen in Nederland*, Leiden: Stenfert Kroese.
- Nicolasen, L. (2007), Christelijke kerken gaan op missie, *Volkskrant*, 24 december 2007, Amsterdam: PCM.
- Nistelrooij, A. van (1999), Organisatiecultuur: diagnose, interventie en beïnvloeding, in: Doorewaard, J.A.C.M. en W.F. de Nijs (1999), *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*, Utrecht: Lemma.
- Noomen, J.L. (1990), *Integraal Personeelsmanagement*, Baarn: Nelissen BV.
- Noordergraaf, A. (1981), *Medemenselijkheid, een hoofdstuk uit de christelijke antropologie*, Den Haag: Boekencentrum.
- Nouwen, H. J.M. (1991), *Eindelijk thuis, gedachten bij Rembrandts 'De terugkeer van de verloren zoon'*, Tiel: Lannoo.
- Nijen, v. A. (1999), *Zal er na 2000 een christelijke organisatie zijn?*, Zoetermeer: Boekencentrum.
- Nijs, W.F. de (1987), *Alain Touraine, Het sociologisch geweten van de geprogrammeerde samenleving*, (proefschrift), Tilburg: Tilburg University Press.
- Nijs, W.F. de (1992), De personele component, in: J.A.C.M. Doorewaard en W.F. de Nijs (1992), *Integraal Management*, Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese.
- Nijs, W.F. de (1992), Human Resources Management en arbeidsverhoudingen, in: F. Kluytmans, e.a. (1992), *Management van Human Resources*, Deventer: Kluwer.
- Nijs, W.F. de (1999), Human Resource Management: concepten en benaderingen, in: Doorewaard, J.A.C.M. en W.F. de Nijs (1999), *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*, Utrecht: Lemma.
- Nijs, W.F. de (2000), *Human Resource Management: een nieuwe identiteit voor personeelsmanagement?*, (oratie) Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Orlemans, H. (2003), Gedrag kan het denken veranderen, *HRD-magazine*, april 2003, p.19, Deventer: Kluwer.
- Ouwens, H. en H. Cornuit (2003), *Leiderschap en energie*, Assen: Van Gorcum.
- Overeem, J.W. (1988), *Medezeggenschap, een RMU-verkenning*, Amersfoort: RMU.
- Paauwe, J. (1989), *Sociaal Ondernemingsbeleid: tussen dwang en ambities*, (proefschrift), Alphen aan den Rijn, Samson.
- Paauwe, J. en P. Boselie (2005), HRM and performance: what next? *Human Resource Management Journal*, vol. 15, no. 4, p. 68-83.

- Paauwe, J. (2009), HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects, *Journal of management studies*, 46, p. 129-142.
- Parsons, T. (1997), *The social system*, London: Routledge.
- Peters, T.J. en R.H. Waterman (1982), *In Search of Excellence, lessons from Ame-rica's Best-run Companies*, New York: Harper & Row, Publishers.
- Peters, T.J. en R.H. Waterman (1984), *Excellente ondernemingen*, Utrecht/Antwerpen: Veen.
- Peters, T.J. (1989), *Handboek voor revolutionair management*, Utrecht/ Antwerpen: Veen.
- Peters, T.J. (1993), *Het einde van de hiërarchie*, Amsterdam/Antwerpen: Contact.
- Petter, F. (2002), *Profanum et promissio* (proefschrift), Zoetermeer: Boekencentrum.
- Ploeg, H.I. en G. Verbeek (red.) (2002), *Leer en werk*, ICS cahier 37, Zoetermeer: Boekencentrum.
- Plomp, J. (2001), *Vechten zonder vijand, overleven in de 24-uurs economie*, Naarden: Streng-holt.
- Polderman, C.P. (2002), *De kerk gepasseerd*, Middelburg: Pro Regio.
- Pollard, C.W. (1999), *Mensen gaan voor zaken (de ziel van het bedrijf)*, Vaassen: Medema.
- Porter, M. E. en M.R. Kramer (2006), Strategy & society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility, *Harvard Business Review*, nr. 84, p. 78-92.
- Post, P. (2005), Ritual-liturgical movements. A panoramic view on ritual repertoires in Dutch Catholicism after 1950/1960, in: Sengers, E. (red.) (2005), *The Dutch and their gods*, Hilversum: Verloren.
- Pot, F. (1998), *Continuity and change of human resource management* (proefschrift), Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Pots, B. (2008), *Krapte op de arbeidsmarkt, simpele oplossingen zijn niet voorhanden*, *ZE Magazine*, (02) 2008, p. 16-19.
- Quinn, R.E. en J.A. Rohrbaugh (1983), A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, *Management science*, jaargang 29, no. 3, 1983, p.363-377, Linthicum: Institute for Operations Research and the Management Sciences.
- Quinn, R.E., S.R. Faerman, M.P. Thompson en M.R. McGrath (1998), *Handboek Managementvaardigheden*, Schoonhoven: Academic Service.
- Reitsma, J. (2007), *Religiosity and solidarity* (proefschrift), Nijmegen: Radboud Universiteit.
- Remmerswaal, J. (1992), *Begeleiden van groepen*, Houten-Zaventum: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Reuver, A. de (2002), *Verborgten Omgang*, Zoetermeer: Boekencentrum.
- Reuver, A. de (2008), *De relevantie van Calvijn*, Gouda: Driestar Educatief.
- Riel, E. van (2005), Zo zijn onze manieren, Bedrijfscultuur, stimulans of last bij veranderingen, *Werk Geven*, mei 2005, p. 22-25, Zwolle: AWWN.
- RMU (Reformatische Maatschappelijke Unie) (2000), *Spreken met gezag*, Veenendaal: RMU.
- RMU (Reformatische Maatschappelijke Unie) (2003), *Arbeid: waard(n)vol genormeerd, Arbeidsvoorwaardenbeleid*, Veenendaal: RMU.
- RMU (Reformatische Maatschappelijke Unie) (2005), Christen-zijn en Leidinggeven, essenties van leiderschap, *RMU Contact*, jaargang 21, nr. 5, december 2005, Veenendaal: RMU.
- Robbins, S.P. (1993), *Gedrag in organisaties*, Schoonhoven: Academic Service.
- Roels, S.J. (1997), The business ethics of evangelicals, *Business Ethics Quarterly*, mart 1997, vol. 7, nr. 2, p. 109-121.
- Romme, K. (2003), Plakvloer, *Management Scope*, april 2003, p. 66-71, Ouderkerk aan de Amstel: Scope Publishing.
- Ron, A. de (2001), *Duurzaam Ondernemen*, Deventer: Kluwer.
- Rutgers van der Loeff, B., H. Klamer, P. Klep en C. Lambregtse (2001), *Leermeesters*, Zoetermeer: Meinema.

- Rutgers van der Loeff, B., H. Klamer, en C. Lambregtse (2004), *Compassie, ondernemers over mededogen*, Zoetermeer: Meinema.
- Schaafsma, H.R. (1994), Mensen en organisaties, een beschouwing over de menselijke factor in gereformeerde organisaties, in: H.J.D. Smit (red.), *Toekomst voor gereformeerde organisaties*, Barneveld: De Vuurbaak.
- Schalk, P. (2007), *Je baan en je leven, christen zijn op de werkvloer*, Heerenveen: Groen.
- Schalk, P. (2008), *Dilemma's op je werk, christen zijn op de werkvloer*, Heerenveen: Groen.
- Schoemaker, M.J.R. en Th. D. Geerdink (1991), *Human talent management, Een visie op besturen, faciliteren en ontwikkelen van personeel*, Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Schoemaker, M.J.R. (1995), *Managen van Mensen en Prestaties, Personeelsmanagement in moderne organisaties*, Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Schoemaker, M. (2003), Tussen control en commitment, personeelsmanagement in mindere tijden, *Gids voor personeelsmanagement*, 2003, jaargang 82, nr. 10, p. 65-66.
- Schoemaker, M.J.R. (2004), De organisatie als werkgemeenschap: vormgeven aan sociaal kapitaal en identiteit, *M & O*, 2004, nr. 58, p. 5-20.
- Schoemaker, M. (2004a), Op zoek naar een eigen gezicht, HR moet doelen en kerncompetenties vertalen in personeelsmanagement op maat, *Gids voor Personeelsmanagement*, 2004, jaargang 83, nr. 2, p. 38-39.
- Schoemaker, M., A. Nijhof en J. Jonker (2006), Human Value Management. The Influence of the Contemporary Developments of Corporate Social Responsibility and Social Capital on HRM, *Management Revue*, 2006, volume 17(4), p. 448-465.
- Schoemaker, M. (2006a), Tussen beheersing en betrokkenheid, *Loopbaan*, 2006, jaargang 12, nr. 1, p. 4-8.
- Schreurs, P.J.G. en L. Dijkstra (2002), *Oordeel over werkomstandigheden in de thuiszorg*, Utrecht/Bilthoven: PWC/IWS.
- Schuijt, L. (2001), *Met Ziel en Zakelijkheid*, Schiedam: Scriptum.
- Schuijt, L. (2002), Spanningsveld tussen bezieling en zakelijkheid, zingeving in organisaties, *Leren in Ontwikkeling*, jaargang 2, no. 5, 2002, p.19-21, Den Haag: Performa Human Resources Information BV.
- Schutte, A. (2003), Controle freaks, *Management Team*, no. 13, augustus 2003, Haarlem: Benelux Periodieken BV.
- Segers, J.H.G. (1987), *Methoden voor de sociale wetenschappen 1*, Assen / Maastricht: Van Gorcum.
- Sengers, L. (2003), De moderne werknemer buit zichzelf uit, *Intermediair*, juli 2003, p.10-15, Haarlem: R. van Loon.
- Sharma S., Sharma J. en Devi A. (2009), Corporate Social Responsibility: The Key Role of Human Resource Management, *Business Intelligence Journal*, januari 2009, vol. 2 nr.1, p. 205-213.
- Siebelink, J. (2002), Twee culturen op een kussen, *Management Consultant*, no. 7, 2002, p.14, Kluwer: Deventer.
- Silfhout, W. (1985), *Arbeid als opdracht*, Houten: Den Hertog BV.
- Splunder, R. van (2002), *Op Koers, aanzet tot strategisch personeelsbeleid*, Utrecht: CNV.
- SPSS Inc. (1986), *SPSS[®] User's Guide ed. 2*, New York: McGraw-Hill Bookcompany.
- SPSS Inc. (2001), *SPSS Base 11.0 User's Guide*, Chicago: SPSS Inc.
- SPSS Inc. (2005), *SPSS 14.0 Brief Guide*, Chicago: SPSS Inc.
- Spijk, J. (2006), Wens voor meditatie op de werkplek moet van onderop komen, *Magazine CNV Publieke Zaak*, nummer 3, april 2006, p. 15, Den Haag: CNV Publieke Zaak.
- Stegeren, W.F. van (1982), *Welzijn en emancipatie*, Meppel: Boom.
- Stellinga, M. (2007), Acht mythes over vrouwen, *Elsevier*, nr 4, 2007, p. 35-39, Amsterdam: Van Herwaarden.
- Stichting NCW (2003), *De spirit in je werk, Programma 2003*, Den Haag: Stichting NCW.

- Stoelinga, B. (2002), *Een kwestie van evenwicht, Kwaliteitsmanagement in een vraaggestuurde omgeving*, Utrecht: NIZW.
- Stoffels, H. (2006), *God is een verhaal*, Amsterdam: IKON/VU.
- Stoffels, H. (2008), De protestant is onmodieus, *Trouw, De Verdieping*, 8 april 2008, Amsterdam: PCM.
- Stoner, J.A.F. en R.E. Freeman (1993), *Management*, Schoonhoven: Academic Service.
- Swanborn, P.G. (1987), *Methoden van sociaal wetenschappelijk onderzoek*, Meppel-Amsterdam: Boom.
- Swanborn, P.G. (1996), *Casestudy's. Wat, wanneer en hoe?*, Meppel-Amsterdam: Boom.
- Syroit, J. (1979), Mens- en taakgerichtheid: constructie en validering van een verkorte leiderschapsschaal, *Tijdschrift voor Psychologie*, no. 3, 1979, p.176-193, Tilburg: Gianotten.
- SZW (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid) (2001), *Monitor Medezeggenschap*, persbericht 22 november 2001, no. 01/193, Den Haag: Ministerie SZW.
- Taylor, F.W. (1911), *The principles of Scientific Management*, Sioux Falls, SD: NuVision Publications, LLC.
- Taylor, P. en B. Thackwray (1997), *Investors in People voor managers*, Zaltbommel: Thema Uitgeverij.
- Tawney, R.H. (1964), *Religie en de opkomst van het kapitalisme*, Hilversum: De Boer en Brand.
- Teken Akgeyrik (2005), The Human resource management dimensions of corporate social responsibility in Turkey, a survey, *The journal of business and economics*, (open source), jan. 2005.
- Ten Have, K. (1993), *Markt, organisatie en personeel in de industrie*, Tilburg: Tilburg University Press.
- Thijssen, F.H. (1993), *Levensbeschouwing en management*, Barneveld: De Vuurbaak.
- Thompson, C.B. (1914), *Scientific management, a collection of the more significant articles describing the Taylor system of management*, Boston: Harvard University Press.
- Tiliopoulos, N., A.P. Bikker, A.P.M. Coxon en P.K. Hawkin (2006), The means and ends of religiosity: a fresh look at Gordon Allport's religious orientation dimensions, *Personality and individual differences*, december 2006.
- Trouw (redactioneel) (2004), Paus: wortels niet verloochenen, *Trouw*, 21 juni 2004, p. 3, Amsterdam: PCM.
- Trouw (2004), Europa dreigt knarsend tot stilstand te komen (de politiek van Europese waarden, door J.P. Balkenende), *Trouw*, 8 september 2004, p. 12, Amsterdam: PCM.
- Turner, J.H. (1986), *The structure of sociological theory*, Chicago: The Dorsey Press.
- Twijnsstra, A. en D. Keuning (1988), *Organisatie-advieswerk*, Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen.
- TK (Tweede Kamer) (2004), *Herziening Zorgstelsel*, vergaderjaar 2004-2005, 29 689, nr. 4, Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Ultee, W., W. Arts en H. Flap (2003), *Sociologie: vragen, uitspraken, bevindingen*, Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Vasiljeviene, N. en A. Vasiljevas (2006), Management Models in Organizations and Problems of CSR, Promotion: Lithuanian Case, *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 2006, vol. 11, no. 2.
- Vanleeuwen, M. Stewart (1988), Psychology's 'two cultures': a christian analysis, *Christian Scholar's Review*.
- Veen, P. (1989), *Mensen in organisaties, Een inleiding in de organisatiepsychologie*, Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Veerman, M.P. (1995), *Mondig – Bondig – Zondig*, (proefschrift), Gorinchem: Narratio.
- Velema, W.H. (1994), Motieven voor de vorming van christelijke organisaties, in: H.J.D. Smit (red.), *Toekomst voor Gereformeerde organisaties*, Barneveld: De Vuurbaak.

- Verburg, R.M. en D. den Hartog (2001), *Human resource management in Nederland*, Amsterdam: SWP.
- Verburg, R.M. (1998), *Human Resource Management, Optimale HRM Praktijken en configuraties*, (proefschrift), Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Verheul, I. (2003), *Commitment or Control, HRM in female- and male- led businesses*, Zoetermeer: EIM.
- Verhoeven, W. (1993), *De manager als coach*, Baarn: Nelissen.
- Verkerk, M.J. (2002), Maatschappelijk verantwoord ondernemen, *Pleidooi*, jaargang 4, no. 10, 2002, p. 8-10, Zwolle: GMV.
- Verkerk, M.J. (2002), Verantwoordelijke arbeid, in: Dekker, W., *Inspirerend leiderschap*, Barneveld: De Vuurbaak.
- Verkerk, M.J en N. (2002), Het geslacht van de leider, in: Dekker, W. (2002), *Inspirerend leiderschap*, Barneveld: De Vuurbaak.
- Verkerk, M.J. (2004), *Trust and Power on the Shopfloor* (proefschrift), Delft: Eburon.
- Verkerk, M.J. en F.M.L. Leerssen (2005), *Verantwoord gedrag op de werkvloer*, Assen: Van Gorcum.
- Verschuren, P.J.M. (1986), *De probleemstelling voor een onderzoek*, Utrecht/ Antwerpen: Spectrum.
- Verschuren, P.J.M. en H. Doorewaard (1998), *Het ontwerpen van een onderzoek*, Utrecht: Lemma.
- Verschuren, P.J.M. (2002), *Dogma's en ontwikkelingen in wetenschap en methodologie; bedreigingen en kansen*, (oratie), Nijmegen: Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Verschuur, A. (2002), Uitstroom en verzuim kennen vele gezichten, *Ouderenzorg*, no. 11, 2002, p.6, Maarssen: Reed Business Information BV.
- Vinke, R.H.W. (2007), *HRM voor de toekomst*, Amsterdam: Weka Uitgeverij.
- Visser, B. en A. Brache (2002), Improving Human Performance, een praktisch model, *Leren in Ontwikkeling*, no. 5, 2002, p. 12-16, Den Haag: Performa Human Resources Information BV.
- Vlaming, H. (2002), Bedrijfsdominees, *Management Team*, no. 18, november 2002, p. 23, Haarlem: Benelux Periodieken BV.
- Vogelaar, A. (1990), *Arbeidssatisfactie een consequentie van behoeftenstructuur en kenmerken van werk en werksituatie* (proefschrift), Leiden: Rijks Universiteit Leiden.
- Vogelaar, D. en C. Bregman (1983), *Mens- en kindbeeld in bijbels-reformatorische zin*, Hendrik Ido Ambacht: BGS.
- Vogelaar, N. (1988), *Ethiek en bedrijf*, GSEv-reeks nr. 16, Barneveld: De Vuurbaak.
- Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch en J.J.P. Jansen (2006), Slim managen & Innovatief organiseren, in: Loon, R. v. (2006), *Slim managen & Innovatief organiseren*, Arnhem: Eiffel.
- Voorden, W. van, A.G. Nagelkerke en W.F. de Nijs (1993), *Macht in Banen*, Leiden: Stenfert Kroeze.
- Vries d., R.E. (2008), What are we measuring? Convergence of leadership with interpersonal and non-interpersonal personality, *Leadership*, 4, p. 403-417.
- Vrolijk, A. (1997), *Beoordelingsgesprek en Functioneringsgesprek*, Houten/Diegem: Bohn Stafleu van Loghum.
- Vromen, F. osb (2002), *De Regel van Sint Benedictus*, Slangenburch: St. Willibrordsabdij.
- Wall, T.D. en S.J. Wood (2005), The romance of human resource management and business performance, and the case for big science. *Human Relations*, 58, p. 429-462.
- Walravens, A. (1977), *Veldexperimenten met industriële democratie*, Assen: Van Gorcum.
- Walton, R.E. (1985), From control to commitment in the workplace, *Harvard Business Review*, maart/april, p. 77-84.
- Walumbwa, F.O., B.J. Avolio, W.L. Gardner, T.S. Wernsing en G.J. Peterson (2008), Authentic leadership: development and validation of a theory-based measure, *Journal of management*, 34, p. 89-126.

- Weber, M. (1968), *Methodologische Schriften*, Frankfurt am Main: Fischer Verlag.
- Weber, M. (1975), *Die protestantische Ethik I*, (bew. Joh. Winckelmann), Hamburg: Siebenstern Taschenbuch Verlag.
- Weber, M. (1978), In *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*, (oorspr. 1920), Tübingen: Mohr.
- Weber, M. (1997), Bureaucracy, in: Gerth, H.H. en C.Wright Mills (eds.) (1997), *From Max Weber: Essays in sociology*, (originally published in 1948), London: Routledge.
- Weber, M. (1997), The protestants sects and the spirit of capitalism, in: Gerth, H.H. en C.Wright Mills (eds.) (1997), *From Max Weber: Essays in sociology*, (originally published in 1948), London: Routledge.
- Wempe, J. en K. Melis (1997), *Management & Moraal*, Leiden: Stenfert Kroese.
- Wennekes, W. (2006), *De Aartsvaders, grondleggers van het Nederlandse bedrijfsleven*, Amsterdam: Olympus.
- Werkman, P.E. en R. E. van der Woude (2006), *Geloof in eigen zaak, markante protestantse werkgevers in de 19^e en 20^e eeuw*, Hilversum: Verloren.
- Wester, F. (1987), *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*, Muiderberg: Coutinho.
- Westerhoven, F. van, en C. van Loveren-Huyben (1997), *Zorg voor medewerkers*, Beuningen: Van Loveren & Partners.
- Westert, J. (2002), Dienstbaar leiderschap, in: Dekker, W. (2002), *Inspirerend leiderschap*, Barneveld: De Vuurbaak.
- Williams, A.R.T. en J. Paauwe (1999), Een zevental basisvragen voor management development, in: Paauwe, J. (red.) (1999), *Management Development: Grensoverschrijdende perspectieven*, Deventer: Kluwer.
- Windsor, D. (2006), Corporate social responsibility: three key approaches, *Journal of management studies*, nr. 43, p. 93-114.
- Wisse, B. (2002), Suikerfeest is niets voor katholieke scholen, *Barneveldse Krant*, 9 november 2002, p. 17, Barneveld: BDU Uitgeverij BV.
- Wisse, B. (2006), Refo-cultuur gedijt vooral in bredere protestantse omgeving, *Barneveldse Krant*, 2 december 2006, p. 26-27, Barneveld: BDU Uitgeverij BV.
- Wisse, B. (2009), Hoe calvinistisch zijn zij?, *Barneveldse Krant*, 31 januari 2009, p. 26-27, Barneveld: BDU Uitgeverij BV.
- Witteveen, A., M. Zegveld en A. van Witteloostuijn (red.) (2002), *De grote lijn, Strategie en strategisch management*, Schiedam: Scriptum.
- Witteveen, C. (2009), Prikkels voor gezond gedrag, *SER-bulletin*, Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- Woldring, H.E.S. en D.Th. Kuiper (1980), *Reformatische Maatschappijkritiek*, Kampen: Kok.
- Woltersdorff, N. (1993), *De rede binnen de grenzen van de religie*, Amsterdam: Buijten en Schipperheijn.
- Woltersdorff, N. (1996), *Van zekerheid naar trouw*, Boekencentrum, Zoetermeer.
- Wood, S.J. en T.D.Wall (2007), Work enrichment and employee voice in human resource management-performance studies, *The international journal of human resource management*, 18, p. 1335-1372.
- Woude, R.E. van de (2001), *Op goede gronden, geschiedenis van de christelijke boeren- en tuindersbond 1918-1995*, Hilversum: Verloren.
- Zadek, S. (2004), The path to corporate responsibility, *Harvard Business Review*, nr. 82, p. 125-132.
- Zielstra, J. en M. Knotter (2008), Waarheden, halve waarheden, totale onzin, *HR Strategie*, december 2008.
- Zoethout, T. (2003), Waardegedreven leiderschap, *Management Scope*, september 2003, p. 54-58, Ouderkerk aan de Amstel: Scope Publishing.
- Zuthem, H.J. van (1972), *Arbeid en arbeidsbeleid in de onderneming*, Assen: Van Gorcum.
- Zuthem, H.J. van (1976), *De ruimte voor het sociale beleid*, Assen: Van Gorcum.

- Zuthem, H.J. van (1986), *Mensen en macht in het economisch leven, een inleiding in de economische sociologie*, Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Zuthem, H.J. van (1986), *Rechtvaardigheid en doelmatigheid*. Assen: Van Gorcum .
- Zijderveld, A.C. (2007), *De tirannie van het cliché*, Meppel, Boom.
- Zwan, M. van der (2007), *Meer dan werk alleen, Nota Arbeidsvoorwaardenbeleid 2007*, RMU, Veenendaal.
- Zwetsloot, G. en M. van Marrewijk (2003), Verantwoord ondernemen: de weg naar excellentie, *Sigma*, februari 2003, p. 12-16, Kluwer, Deventer.

Curricula Vitae

Tom van den Belt

Tom van den Belt (1956) studeerde Sociaal Cultureel Werk aan de Sociale Academie te Ede en vervolgens Management en Organisatiekunde aan de Voortgezette Opleiding te Zwolle. Daarna studeerde hij Organisatiesociologie aan de Radboud Universiteit te Nijmegen.

Hij werkte ruim tien jaar in het jongerenwerk en buurthuiswerk. In 1988 werd hij docent methodiek en sociologie bij de Christelijke Hogeschool Ede (CHE). Na het behalen van het doctoraal diploma kreeg hij landelijke bekendheid op het gebied van bedrijfsmaatschappelijk werk. Hij werd bedrijfskundig adviseur en coördinator van de Contractactiviteiten van de CHE. Vanaf 1998 tot 2009 was hij directeur / Raad van Bestuur van twee zorg- en welzijnsorganisaties.

Hij heeft een eigen organisatie- en managementadviesbureau, Beltom Advies, waarmee hij onder meer gericht is op christelijk (hoger) management.

Tom van den Belt vervult diverse bestuurlijke functies bij regionale en landelijke maatschappelijke organisaties.

Hij heeft verschillende publicaties op zijn naam staan, o.a. over bedrijfsmaatschappelijk werk, algemeen maatschappelijk werk, vrijwilligerswerk en management vanuit christelijke spiritualiteit.

Joop Moret

Joop Moret (1939) studeerde Sociaal Cultureel Werk aan de Sociale Academie te Hengelo. Vervolgens studeerde hij verbale Expressie bij Middeloo te Amersfoort en Methodiekontwikkeling Sociale Arbeid aan de Voortgezette Opleiding te Amsterdam. Hij behaalde het doctoraal diploma Andragologie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam.

Hij heeft diverse functies vervuld in de jeugdhulpverlening en psychiatrie, o.a. adjunctdirecteur van een kinderreus en hoofd vormingswerk.

Van 1974 tot 2001 was Joop Moret werkzaam bij de Christelijke Hogeschool Ede, o.a. als docent methodiek, sectorhoofd en directeur van de afdeling HSAO (Sociale Studies).

Hij is in verschillende functies bestuurlijk betrokken bij diverse regionale en landelijke maatschappelijke organisaties.

Contact opnemen met de auteurs is mogelijk via: tvdbelt@beltomadvies.nl

Bijlagen

- Betekenis van gebruikte afkortingen
- Vragenlijst (van het kwantitatief onderzoek)
- Betrokken organisaties

Betekenis van gebruikte afkortingen

AWVN	Algemene Werkgevers Vereniging Nederland
CBMC	Christian Business Managers Comitees
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CKvK	Centrale Kamer van Koophandel
ELQ	Empowering Leadership Questionair
GMV	Gereformeerd Maatschappelijk Verbond
HRM	Human Resources Management
IIP	Investors in People
INK	Instituut Nederlandse Kwaliteit
ITC	Item-totaal correlatie
NBG	Nederlands Bijbelgenootschap
NBV	Nieuwe Bijbelvertaling
PKN	Protestantse Kerk Nederland
POP	Persoonlijk Ontwikkelingsplan
PWE	Protestants Work Ethics
RMU	Reformatische Maatschappelijke Unie
SCP	Sociaal Cultureel Planbureau
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TK	Tweede Kamer
TNO	Merknaam, geen afkorting
VNO-NCW	Vereniging Nederlandse Ondernemers-Nederlandse Christelijke Werkgevers
VU	Vrije Universiteit
WOR	Wet op de Ondernemingsraden

VRAGENLIJST

ALGEMENE GEGEVENS OVER DE ORGANISATIE

Bij de volgende vragen schenken we aandacht aan een aantal algemene aspecten van uw organisatie.

① *Tot welke branche hoort uw organisatie?*

- ☐ Productie en Industrie
- ☐ Overheid
- ☐ Commerciële Dienstverlening
- ☐ Maatschappelijke dienstverlening (o.a. gezondheidszorg en welzijnswerk)
- ☐ Onderwijs
- ☐ Anders, namelijk.....

② *Welke levensbeschouwelijke signatuur acht u op uw bedrijf/organisatie van toepassing?*

- ☐ Geen
- ☐ Algemeen Christelijk
- ☐ Protestants Christelijk
- ☐ Reformatorisch
- ☐ Katholiek
- ☐ Humanistisch
- ☐ Anders, namelijk.....

③ *In hoeverre is de verhouding tussen de directie en de medewerkers in het algemeen als hiërarchisch te kenschetsen?*

- ☐ niet ☐ zwak ☐ middelmatig ☐ sterk ☐ zeer sterk

④ *Wat is het totaal aantal werknemers, in vaste of tijdelijke dienst, van uw organisatie?*

werknemers

⑤ *Welk opleidingsniveau hebben de medewerkers in uw organisatie?*

	Percentage:
LBO	<input type="text"/> %
MBO	<input type="text"/> %
HBO / WO	<input type="text"/> %

LEIDERSCHAPSSTIJL

Bij dit onderdeel stellen we vragen over uw managementopvattingen en uw stijl van leidinggeven.

⑥

Hieronder volgt een aantal stellingen over uw wijze van leidinggeven.

Wilt u bij iedere stelling aangeven in welke mate de stelling op u van toepassing is?

Bij mijn taak als leidinggevende ga ik uit van:

Eigen verantwoordelijkheid van de werknemers

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ sterk ☐ zeer sterk

Gehoorzaamheid van de werknemers

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ sterk ☐ zeer sterk

Overleg voeren met werknemers

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ sterk ☐ zeer sterk

Zelfsturing van de werknemers/teams

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ sterk ☐ zeer sterk

Coaching bij de taakuitoefening van de werknemers

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ sterk ☐ zeer sterk

Delegeren van taken aan werknemers

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ sterk ☐ zeer sterk

Delegeren van verantwoordelijkheden aan werknemers

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ sterk ☐ zeer sterk

7

Wat is kenmerkend voor uw eigen wijze van leiding geven?

Wilt u aangeven hoe vaak het gedrag, zoals aangegeven in onderstaande uitspraken, bij het uitoefenen van uw taak als leidinggevende voor komt?

Ik dring erop aan dat de ondergeschikten hun werk uitvoeren volgens de voorgeschreven werkwijze

☐ nooit ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Ik help de ondergeschikten met hun persoonlijke problemen

☐ nooit ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Ik benadruk het belang van een goede teamgeest

☐ nooit ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Ik laat mijn waardering blijken wanneer een werknemer zijn of haar werk goed uitvoert

☐ nooit ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Ik vraag offers van werknemers in het belang van de organisatie

☐ nooit ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Ik spoor ondergeschikten aan tot grotere inspanning

☐ nooit ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Ik sta open voor ideeën van ondergeschikten

☐ nooit ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

8

Hoe denkt u zelf over de aansturing van uw ondergeschikten?

Wilt u aangeven hoe vaak u vindt dat het genoemde gedrag, zoals aangegeven in onderstaande uitspraken, bij het uitoefenen van uw taak als leidinggevende dient voor te komen?

Ik als leidinggevende dien mijn ondergeschikten te controleren op de uitvoering van hun taken

☐ nooit ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Ik als leidinggevende dien mijn ondergeschikten aan te sporen tot het daadwerkelijk uitvoeren van hun taken

☐ nooit ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Ik als leidinggevende doe er goed aan in te spelen op de talenten van de werknemers

☐ nooit ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Ik als leidinggevende dien kritisch te zijn over de resultaten van de werknemers

☐ nooit ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Ik als leidinggevende dien de werknemers zelf te laten bepalen hoe zij hun taak ten uitvoer brengen

☐ nooit ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Ik als leidinggevende dien de werknemers erop te wijzen dat zij de regels, voorschriften en vastgestelde werkwijzen volgen

☐ nooit ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

⑨

*Elke manager legt eigen accenten bij het aansturen van ondergeschikten.
In welke mate zijn de onderstaande typering op u als leidinggevende van toepassing?
Let wel, het gaat hier om wat u feitelijk doet, niet wat u vindt dat er zou moeten gebeuren.*

Ik ben iemand die gericht is op samenwerking

☐ niet ☐ enigszins ☐ vrij sterk ☐ sterk ☐ zeer sterk

Ik ben iemand die gericht is op het handhaven van procedures

☐ niet ☐ enigszins ☐ vrij sterk ☐ sterk ☐ zeer sterk

Ik ben iemand die gericht is op het optimaliseren van bedrijfsprocessen

☐ niet ☐ enigszins ☐ vrij sterk ☐ sterk ☐ zeer sterk

Ik ben iemand die de processen stuurt door het bepalen van doelen

☐ niet ☐ enigszins ☐ vrij sterk ☐ sterk ☐ zeer sterk

Ik ben iemand die gericht is op het tot zijn recht laten komen van het personeel

☐ niet ☐ enigszins ☐ vrij sterk ☐ sterk ☐ zeer sterk

Ik ben iemand die gericht is op het realiseren van de productiedoelen

☐ niet ☐ enigszins ☐ vrij sterk ☐ sterk ☐ zeer sterk

Ik ben iemand die gericht is op de externe betrekkingen van het bedrijf

☐ niet ☐ enigszins ☐ vrij sterk ☐ sterk ☐ zeer sterk

Ik ben iemand die gericht is op het mogelijk maken van veranderingen

☐ niet ☐ enigszins ☐ vrij sterk ☐ sterk ☐ zeer sterk

10

Hoe vaak is het onderstaande gedrag kenmerkend voor de manier waarop u leiding geeft?

Ik zoek naar verbeteringen in het primaire proces

☐ nooit ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Ik ben gericht op het bevorderen van samenhang tussen werkprocessen in de organisatie

☐ nooit ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Ik houd met mijn ondergeschikten open gesprekken over botsende meningen binnen de organisatie

☐ nooit ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Ik stel duidelijk prioriteiten in de organisatie vast

☐ nooit ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Ik zie er op toe dat de werknemers zich aan de regels, voorschriften en vastgestelde werkwijzen houden

☐ nooit ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Ik toon persoonlijke betrokkenheid aan mijn ondergeschikten

☐ nooit ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Ik introduceer nieuwe ideeën in de organisatie

☐ nooit ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Ik controleer of de organisatie op tijd de afgesproken doelen bereikt

☐ nooit ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

PERSONEELSBELEID

Bij de volgende vragen gaat het om uw opvattingen over het personeelsbeleid in het algemeen en de concretisering daarvan.

⑪

Hoeveel belang hecht u persoonlijk in het algemeen aan onderstaande criteria bij het selecteren van het personeel?

Deskundigheid

☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel

Passend in het team

☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel

Zelfstandigheid

☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel

Passend binnen de bedrijfscultuur

☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel

Overeenstemming tussen uw levensbeschouwing en die van de sollicitant

☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel

⑫

Hoeveel belang hecht u er zelf aan dat de onderstaande zaken aandacht krijgen tijdens het introductieprogramma voor nieuwe medewerkers?

Gevoelens en de gevoeligheden van de nieuwe medewerker

☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel

Waarden, normen en verwachtingen binnen het bedrijf

☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel

Vakkennis van de nieuwe medewerker

☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel

Kerntaken van de nieuwe medewerker

☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel

13

Bij de volgende uitspraken willen wij uw opvatting weten over de medezeggenschap in uw organisatie (bijvoorbeeld OR, DC of MC) Als er binnen uw organisatie geen medezeggenschapsorgaan is, dan willen we toch graag uw opvatting weten over het gebruik van dit orgaan. Wilt u bij elke stelling aangeven in hoeverre deze op u van toepassing is?

Ik als leidinggevende wil gebruik maken van het medezeggenschapsorgaan in mijn organisatie

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ sterk ☐ zeer sterk

Ik als leidinggevende wil het medezeggenschapsorgaan informatie geven over beleidsontwikkelingen in de organisatie

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ sterk ☐ zeer sterk

Ik als leidinggevende vind een medezeggenschapsorgaan belangrijk voor het functioneren van de organisatie

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ sterk ☐ zeer sterk

Ik als leidinggevende vind het werkoverleg belangrijker dan een orgaan voor medezeggenschap

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ sterk ☐ zeer sterk

14

Hoe belangrijk zijn onderstaande aspecten voor u bij de functioneringsgesprekken?

Vergroten van arbeidstevredenheid van de betrokken medewerker

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ behoorlijk ☐ zeer

Vergroten van de motivatie voor het werk bij de betrokken medewerker

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ behoorlijk ☐ zeer

Aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van de betrokken medewerker

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ behoorlijk ☐ zeer

Verhogen van de productiviteit van de betrokken medewerker

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ behoorlijk ☐ zeer

Verbeteren van de vakbekwaamheid van de betrokken medewerker

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ behoorlijk ☐ zeer

Aandacht voor betrokkenheid van de medewerker bij de totale organisatie

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ behoorlijk ☐ zeer

15

Wilt u aangeven hoe belangrijk voor u als leidinggevende de volgende doelstellingen zijn bij de (bij)scholing van werknemers?

Binding van werknemers aan de organisatie

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ behoorlijk ☐ zeer

Teambuilding

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ behoorlijk ☐ zeer

Verbetering van de werksfeer

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ behoorlijk ☐ zeer

Verhoging van de productiviteit van de medewerkers

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ behoorlijk ☐ zeer

Voorbereiding van medewerkers op andere functies binnen het bedrijf

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ behoorlijk ☐ zeer

Persoonlijkheidsontwikkeling

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ behoorlijk ☐ zeer

Voorkomen van uitval door ziekteverzuim

☐ niet ☐ weinig ☐ matig ☐ behoorlijk ☐ zeer

16

*Hoeveel aandacht besteedt u aan de volgende aspecten van het personeelsbeleid?***Interne communicatie**
☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel
Taaktoedeling
☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel
(Bij)scholing en training
☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel
Loopbaanontwikkeling
☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel
Persoonlijkheidsontwikkeling
☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel
Leeftijdgebonden beleid
☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel
Materiële beloning
☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel
Immateriële beloning
☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel
Kinderopvang
☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel
Ontspanningsmogelijkheden
☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel

17

*Hoeveel aandacht schenkt u aan de volgende aspecten van de arbeidsrelaties in uw bedrijf?***De werksfeer**
☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel
De privé-omstandigheden van de werknemers
☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel
De collegiale verhoudingen
☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel
Bevordering van de teamgeest
☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel
Bezinning op levensbeschouwelijke uitgangspunten
☐ geen ☐ weinig ☐ matig ☐ veel ☐ zeer veel

18

Maakt u wel eens gebruik van diensten van functionarissen die als taak hebben de zorgverlening aan en begeleiding van het personeel? (zie ook vraag 19)

- ☐ Ja
☐ Nee

Indien nee dan kunt u verder gaan met vraag 20.

19

Van welke functionaris(sen) maakt u gebruik? (u kunt hier meerdere antwoorden aankruisen)

Functionaris belast met zorg voor zaken als de bedrijfscultuur en de werksfeer

- ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Functionaris voor persoonlijke begeleiding (b.v. bedrijfsmaatschappelijk werker of -psycholoog)

- ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Vertrouwenspersoon

- ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Bedrijfspastor

- ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

Andere functionaris, namelijk.....

- ☐ zelden ☐ regelmatig ☐ vaak ☐ voortdurend

20

Geeft u binnen uw organisatie mogelijkheden voor verschillende vormen van spiritualiteit? (zie ook vraag 21)

- ☐ Ja
☐ Nee

Indien nee dan kunt u verder gaan met vraag 22.

21

Voor welke vormen van spiritualiteit en levensbeschouwing biedt u mogelijkheden aan de medewerkers binnen uw organisatie? (u kunt meerdere antwoorden aankruisen)

- ☐ Discussie over ethische vragen
☐ Gedragscode voor medewerkers
☐ Bezinningsbijeenkomsten
☐ Individuele uitingen van geloof en spiritualiteit
☐ Bedrijfsgebedsgroepen
☐ Anders, namelijk.....

PERSOONLIJKE GEGEVENS

In het volgende deel van deze enquête stellen wij u een aantal persoonlijke vragen.

②② *Wat is uw geboortejaar?*

②③ *Wat is uw geslacht?*

- ☐ Vrouw
- ☐ Man

②④ *Wat is uw opleidingsniveau?*

- ☐ Lager (mavo, lbo)
- ☐ Middelbaar (havo, vwo, mbo)
- ☐ Hoger (hbo, wo)

②⑤ *Wat is uw functie in de organisatie waar u werkt?*

- ☐ Directielid/lid Raad van Bestuur/DGA
- ☐ Bedrijfsleider
- ☐ Anders, namelijk.....

②⑥ *Bent u lid van een werkgeversorganisatie of vereniging van managers?*

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Indien nee dan kunt u verder gaan met vraag 28.

②⑦ *Bij welke werkgeversorganisatie of vereniging bent u aangesloten?*

- ☐ VNO/NCW
- ☐ NIVE
- ☐ GMV
- ☐ RMU
- ☐ CBMC
- ☐ MKB Nederland
- ☐ Anders, namelijk.....

②⑧ *Heeft u een christelijke levensbeschouwing (protestants of katholiek)?*

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Indien nee dan kunt u verder gaan met vraag 37.

②⑨ *Hoe typeert u uw levensbeschouwelijke oriëntatie?*

- ☐ Behoudend katholiek
- ☐ Modern katholiek
- ☐ Modern protestants christelijk
- ☐ Reformatorisch/bevindelijk
- ☐ Anders, namelijk.....
- ☐ Weet niet

③① *Bent u lid van, of rekent u zichzelf tot een kerkgenootschap?*

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Indien nee dan kunt u verder gaan met vraag 32.

③② *Tot welk kerkgenootschap en eventueel kerkelijke richting rekent u zichzelf?*

- ☐

③③ *Typeert u zichzelf als praktiserend kerkelijk meelevend?*

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Indien nee dan kunt u verder gaan met vraag 34.

③④ *Hoe vaak gaat u gemiddeld naar de kerk?*

- ☐ 2 x per week of meer
- ☐ 1 x per week
- ☐ minder dan 1 x per week
- ☐ Alleen met kerkelijke feestdagen
- ☐ Alleen bij bijzondere gelegenheden, zoals doop, huwelijk en begrafenis

③⑤ *Neemt u regelmatig kennis van de bijbel? (door zelf te lezen of door voorgelezen te worden)*

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Indien nee dan kunt u verder gaan met vraag 37.

③⑥ *Welke bijbelvertaling gebruikt u bij voorkeur?*

- ☐ Statenvertaling
- ☐ NBG-vertaling
- ☐ Groot Nieuws Bijbel
- ☐ Willibrordus Bijbel
- ☐ Petrus Canisius Bijbel
- ☐ Het Boek
- ☐ Anders, namelijk.....
- ☐ Weet niet

36

Hoe vaak leest u in de bijbel of wordt u voorgelezen?

- ☐ Elke dag
- ☐ Minstens 1 x per week
- ☐ Minder dan 1 x per week
- ☐ Anders, namelijk.....

37

In welke mate laat u zich bij uw manier van leidinggeven inspireren door uw levensbeschouwing?

- ☐ niet
- ☐ zwak
- ☐ matig
- ☐ sterk

Indien niet dan kunt u verder gaan met vraag 39.

38

Door welke levensbeschouwelijke ideeën of gedachten (bijvoorbeeld uit de bijbel) wordt u bij het leidinggeven geïnspireerd?

.....

.....

.....

39

Mogen wij contact met u opnemen om nog meer over uw opvattingen te vragen?

- ☐ Nee
- ☐ Ja

Naam:

Tel.nr.:

e-mail:

Wij danken u hartelijk voor het beantwoorden van deze vragenlijst.

Antwoordkaart

Ja, ik wil graag een samenvatting van het proefschrift over 'Management en Levensbeschouwing' ontvangen.

Bedrijf:

Naam:

Adres:

Postcode / Woonplaats:



Katholieke Universiteit Nijmegen
Faculteit der Managementwetenschappen

Betrokken organisaties

Het onderzoek is mede mogelijk gemaakt door:

- Stichting Alfa Omega, Paterswolde
- Koninklijke BDU Uitgevers BV, Barneveld

De enquête werd bij de leden aanbevolen door:

- RMU, Veenendaal
- Christennetwerk GMV, Zwolle
- CBMC, Putten

